

# INNOVACIÓN PÚBLICA 360°<sup>e</sup>



## Espacios de Innovación Pública en Argentina. Experiencias y retos para un futuro sostenible

# Espacios de innovación pública en Argentina

## Experiencias y retos para un futuro sostenible

Equipo del Polilab UNR, Laboratorio de Innovación Pública, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario:

Rita Grandinetti

Maria Paz Gutiérrez

Exequiel Rodríguez

Maria Victoria Gomez Hernandez

Esta publicación no refleja necesariamente las opiniones y puntos de vista del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), así como tampoco de la Secretaría de Innovación Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Presidencia Argentina (JGM).

El documento fue realizado en el marco de las actividades de la iniciativa +Digital dentro del Proyecto Innovación Pública 360 de Asuntos del Sur.

**Dirección del proyecto:** Matías Bianchi

**Coordinación académica:** Alejandro Belmonte

**Equipo técnico:**

Ana Doria

Mercedes Gregorini

Mariana Agerosa

**Autores de la publicación:**

Equipo del Polilab UNR, Laboratorio de Innovación Pública, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario:

Rita Grandinetti

Maria Paz Gutiérrez

Exequiel Rodríguez

Maria Victoria Gomez Hernandez

+Digital es una iniciativa conjunta entre Asuntos del Sur, Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) y la Secretaría de Innovación Pública perteneciente a la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación con el objetivo de potenciar la transformación digital y la participación ciudadana en gobiernos locales capaces de brindar mayor legitimidad y transparencia al proceso de toma de decisiones públicas.

Asuntos del Sur es una organización que diseña e implementa innovaciones políticas para desarrollar democracias paritarias, inclusivas y participativas.

# Prólogo

**Matias Bianchi - Director ADS Global**

## **INNOVAR COMO UN PROCESO ESENCIALMENTE DEMOCRÁTICO**

En América Latina pareciera que estamos estancados en una trampa de la que no encontramos salida. Venimos de una década con el peor desempeño económico y social de la región desde la segunda guerra mundial, a la cual se le sumó la pandemia COVID19 con profundas consecuencias en los niveles de pobreza, exclusión y desigualdad en nuestras sociedades.

Asimismo, las herramientas institucionales que tenemos para responder a estos desafíos se están mostrando débiles, y muchas veces estériles. El recientemente publicado informe de Latinobarómetro muestra el constante declive de los niveles de apoyo social a la democracia, especialmente a su funcionamiento. Los niveles de confianza a las instituciones políticas, y sobre todo a los partidos políticos, se encuentran en los niveles más bajos desde que comenzaron estas mediciones en 1995. Argentina no es la excepción a la regla.

Claramente, necesitamos innovar en los instrumentos, en las instituciones, y en las metodologías con las que producimos bienes y servicios públicos. Ahora bien, la innovación política o pública, según se la denomine, es estructuralmente diferente a la innovación económica, tal como la plantea Joseph Schumpeter, en dos aspectos. El primero es ontológico.

**La innovación pública busca ampliar los derechos de las personas. Es decir, su objetivo no es generar recursos económicos, sino es el ampliar derechos, incluir a los excluidos, proveer servicios más eficaces y eficientes, llegar a donde no se llegaba.**

Es por ello que es muy importante siempre saber distinguir los instrumentos metodológicos y tecnológicos, en tanto meras herramientas, de los objetivos específicos de la innovación. La segunda diferencia radica en el propio proceso de la innovación. La innovación pública no puede tolerar la "destrucción creativa" que nos propone la mirada clásica schumpeteriana. Tal como sostiene Pierre Rosanvallon, parte del problema de nuestras democracias, es que no se gobierna democráticamente. Propongo pensar a la innovación pública como fundamentalmente democrática en su mecánica. Es decir, sus diseños, procesos y herramientas necesariamente se basan esencialmente en la inteligencia colectiva que reside en la propia comunidad.

**La innovación, es lograr capitalizar esas demandas, esos saberes, esas prácticas para poder construir los horizontes que se propone la propia comunidad.**

La buena noticia es que, en la última década, decenas de organizaciones de la sociedad civil, gobiernos y universidades en Argentina se encuentran trabajando en esta agenda. Vemos proliferar laboratorios, institutos, centros de pensamiento que buscan diseñar la forma en la que producimos bienes públicos.

El presente trabajo es una colaboración basada en diálogos, preguntas y preocupaciones que compartimos los equipos de Asuntos del Sur y del PoliLab. El resultado de este mapeo no es exhaustivo ni definitivo, sino más bien un primer aporte para conocer los actores, las herramientas, prácticas y saberes que puedan profundizar esta discusión fundamental en la Argentina de estos tiempos.

**Rita Grandinetti - Directora Polilab UNR**

## **INNOVACIÓN PÚBLICA: I+3D PARA LA DEMOCRACIA DEL SIGLO XXI**

**Pensar la innovación pública en el 2023, a 40 años de la recuperación democrática en nuestro país, y en medio de tremendas cuentas pendientes es dar un paso hacia adelante por más democracia, más desarrollo y más derechos. Esta fórmula, difícil, pero a su vez un camino y un escenario posible, es la que llamamos I+3D**

No se trata de cualquier innovación, se trata de transformar las condiciones, las prácticas y los sentidos hacia una sociedad donde los derechos sean una realidad. Es animarse a soñar y a construir colectivamente futuros comunes, aún en contextos donde el descreimiento y la individualidad parece la norma. Porque los saberes fragmentados no pueden resolver los desafíos públicos que nos presenta la sociedad del conocimiento y la 4ta. Revolución industrial. Porque la innovación en el S.XXI es inteligencia colectiva, es abordajes múltiples, es tecnologías ágiles para conseguir fines sociales que cambien la vida de la gente.

Sabemos que la apuesta es grande, y que hay cantidad de personas, espacios, ámbitos trabajando para avanzar, para hacer realidad esta meta, y sabemos también de la importancia de visibilizarlos, de ponerlos en valor para construir una democracia más densa, más fuerte, según señalaba O'Donnell. Este trabajo compartido con Asuntos del Sur muestra la potencia del hacer con otros y nos moviliza para seguir construyendo una comunidad innovativa de valor en la

región. Desde las fronteras, abriendo espacios, acompañando gobiernos, construyendo redes y comunidades.

PoliLab UNR es el ecosistema de innovación pública de la Universidad Nacional de Rosario; un ámbito de investigación y producción multidisciplinaria para la experimentación y diseño de formas, estrategias y marcos de gobernanza pública innovativos. Reúne a estudiantes, investigadores, expertos, activistas sociales y gestores públicos desde una perspectiva donde la innovación es clave para hacer Estados más capaces y líderes de los procesos transformativos en cada territorio. Contribuye al desarrollo de capacidades y habilidades para la gestión de los gobiernos a través del diseño de nuevas ideas, herramientas y estrategias, la formación, la consultoría y la investigación.

Este esfuerzo compartido, este ámbito de identificación, reconocimiento y diálogo nos ofrece la enorme y necesaria oportunidad de reconocer lo andado, identificar las características que nos definen como comunidad de la innovación en Argentina y plantearnos desafíos futuros para construir un mejor estado a través de estrategias de innovación federales y democráticas.



# Introducción

**1**

“Espacios de innovación pública en Argentina. Experiencias y retos para un futuro sostenible”, es una coproducción realizada entre Asuntos del Sur y PoliLab UNR, el Laboratorio de Innovación Pública de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. Surge del reconocimiento de que la Innovación pública es, desde hace unos años, un eje central en tres campos estratégicos: el estudio e investigación, el diseño de políticas y la acción pública.

Por un lado, la innovación pública busca modificar el presente. Resolver desafíos públicos concretos que afectan a miles de personas en una amplia gama de temas. El acceso a servicios públicos, a la educación, al trabajo, a la salud y a la vivienda junto con la seguridad, el ambiente y el desarrollo económico, forman parte de una agenda que, a la par que renueva su vigencia, se complejiza con demandas de más inclusión y más derechos. Particularmente, de los sectores más vulnerables.

Por otro lado, la innovación pública es una herramienta para proyectar un escenario posible en el que nadie quede atrás. Un proyecto de futuro. Y para construir colectivamente el modelo de sociedad y de Estado que lo haga posible. Los trabajos del futuro, la inteligencia artificial, las tecnologías, la digitalización de lo cotidiano, la movilidad, la transición energética, la sustentabilidad en todas las dimensiones de la vida en comunidad y las nuevas formas de la pobreza y la exclusión, son algunos de los variados temas que impactan sobre sobre la vida, institucional y colectiva, de las sociedades. Sobre su presente y su futuro.

Esas transformaciones se vinculan con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible

como hoja de ruta para garantizar un mínimo de calidad de vida y acceso a oportunidades en todas las regiones del mundo; con la consolidación de las democracias y el fortalecimiento de las capacidades estatales. En este escenario, la innovación pública es un eje central de las agendas de gobernantes, académicos y gestores públicos. Es, a la vez, una perspectiva, una herramienta y una plataforma fundamental para encontrar nuevos caminos que, basados en soluciones inteligentes, colaborativas, participativas y corresponsables, movilicen transformaciones socialmente valiosas.

Los desafíos y las oportunidades del siglo XXI junto a una ciudadanía más informada, más empoderada y con mayor nivel incidencia, forman parte del territorio que le da sentido a la innovación pública. Arena en la que se despliega y terreno fértil para su expansión.

La necesidad de nuevas capacidades potencialmente obtenibles desde el exterior de las estructuras estatales clásicas por medio de la co-creación ciudadana, conecta estos nuevos problemas que surgen en la escena contemporánea con el concepto de innovación pública —concepto cuyos tres pilares son la innovación abierta, la co-creación y la inteligencia colectiva—, y a los laboratorios de innovación como el espacio idóneo para conjugar estas tres características: como espacios-frontera. Como espacios-frontera se define aquellos espacios que, a la manera de los objetos-frontera del design thinking, contribuyen a la comprensión y construcción conjunta entre actores con diferentes conocimientos e intereses y permiten el entendimiento común. El laboratorio de innovación actúa, en este sentido, como herramienta facilitadora,

poniendo a disposición de la ciudadanía diversas técnicas para ayudarla a convertirse en co-creadora de políticas públicas (Pobes Gamarra et al., 2015 citado en Rodríguez Grandinetti 2018)

En la República Argentina, los diferentes niveles de gobierno, la academia y la sociedad civil, vienen realizando avances sustantivos en la aplicación de esta perspectiva. Los laboratorios de innovación pública y diversos ámbitos orientados a la innovación tales como incubadoras, células, áreas, unidades especiales, agencias, etc., se han ido posicionando como espacios emblemáticos para generar más transparencia, participación, colaboración e innovación. Generan nuevas capacidades, distintas de la perspectiva clásica estatal, por medio de la co-creación ciudadana que conecta con la innovación abierta y la inteligencia colectiva. Sin embargo, su desarrollo ha sido muy dispar en los últimos años.

Este estudio se propone, por un lado, indagar acerca de las características, logros y alcances de los espacios de innovación pública, a nivel de los diferentes niveles de gobierno de la República Argentina, en la academia y en diferentes actores de la sociedad civil, en los últimos cinco años (2019-2023). Para ello planteamos estos interrogantes como disparadores iniciales de la exploración: ¿Cuántos laboratorios o áreas de innovación existen?, ¿A qué se dedican?, ¿Qué metodologías utiliza?, ¿Qué características comparten?, ¿Cómo es su relación con las burocracias tradicionales?, ¿Cuáles han sido sus principales logros? y ¿Qué experiencias destacadas aparecen?

Por otro lado, relevar y conocer en profundidad la perspectiva de los actores acerca de los principales desafíos de

la innovación pública argentina de cara a una agenda federal que contemple las diversidades, oportunidades y capacidades territoriales.

Trabajamos con un enfoque de tipo cualitativo, a partir del diseño y despliegue de una encuesta web virtual, revisión de páginas web y de antecedentes de las experiencias. También con entrevistas individuales a actores claves del ecosistema de innovación pública. La revisión y estudio del corpus teórico en la materia de estudio fue una tarea necesaria para reconocer el estado del arte que orienta este estudio, así como para poner en diálogo las experiencias y el hacer de la innovación pública. También, recuperamos los estudios propios, los realizados por Asuntos del Sur y por PoliLab UNR, a fin de ponerlos en diálogo con los resultados del campo.

La encuesta web fue diseñada con una batería de 15 interrogantes clave para caracterizar a los espacios de innovación pública. Entre ellos se recolectó información sobre: el organismo del que depende el laboratorio, el área o espacios de innovación, rango institucional, objetivo o finalidad que persigue, temas que trabaja, metodologías que utiliza, principales productos y servicios que brinda, actores con los que se vincula, experiencias relevantes, características del equipo de trabajo, recursos que dispone y desafíos para el futuro.

La Encuesta fue enviada a los gobiernos nacionales, provinciales y locales; y a las redes institucionales de la COFEFUP (Comisión Federal de la Función Pública), la Red Argentina de Gobierno Abierto, la Red Universidad Estado por la Innovación Pública y la Mesa Federal de Participación Ciudadana. Además, se publicó en modo abierto a través de las redes institucionales de los

socios del estudio y se realizaron los contactos institucionales para garantizar la cobertura de respuestas y cubrir con la mayor amplitud posible el universo a alcanzar. Se recibieron 32 respuestas válidas, que constituyen el mapeo de espacios de innovación pública en Argentina.

A partir de las respuestas recibidas, seleccionamos 10 casos para realizar una entrevista a los fines de profundizar el conocimiento de la experiencia, pero fundamentalmente para relevar y conocer la perspectiva de los actores sobre el presente y futuro de la innovación pública.

En este documento, identificamos espacios de innovación pública, mapeamos las experiencias existentes y las caracterizamos de acuerdo a su objetivo, temas, organización, metodologías y resultados. Finalmente, recuperamos las perspectivas de los actores y presentamos los principales retos a futuro, en línea con la Agenda de Desarrollo Sostenible.

Con la información y los contenidos que se desarrollan en las páginas siguientes esperamos contribuir al conocimiento del estado de avance de la innovación pública en Argentina. Y hacer un valioso aporte a la conformación de una hoja de ruta que indique los principales desafíos de una agenda federal de innovación pública que, en vistas a un desarrollo sostenible e inclusivo, reconozca las características y desafíos de cada territorio como camino a la conquista de más derechos.

# **Innovación Pública. Perspectivas y ámbitos**

**2**

## Perspectivas sobre la innovación

Estamos inmersos en la cuarta revolución industrial (4RI) o era exponencial, caracterizada por rápidos avances tecnológicos y cambios globales en un contexto volátil y complejo. La velocidad de los cambios y la cantidad de innovaciones impactan en los gobiernos, en las economías y en la ciudadanía de un modo difícil de controlar, particularmente en sus aspectos más negativos.

El enfoque burocrático, con el que tradicionalmente ha funcionado el Estado, resulta limitado para hacer frente a este escenario y a la gestión de los complejos problemas que se derivan. Problemas de múltiples dimensiones que requieren explorar alternativas diversas y tomar decisiones basadas en valores. Los gobiernos necesitan desarrollar capacidades de gestión diferentes, novedosas, efectivas y cercanas. Aceptar la complejidad, priorizar el contenido de las políticas, reconocer lo multifacético de los problemas, combinar miradas y establecer alianzas para sumar recursos y estrategias de acción. La innovación pública es crucial.

¿De qué hablamos cuando hablamos de innovación pública? ¿Qué es y qué no es innovación? Aunque no todo cambio representa una innovación, toda innovación necesariamente implica un cambio. La innovación es cambio. Ya Schumpeter a mediados del siglo XX nos decía que la innovación es perturbación y transformación constante de estructuras, es dinámica (McBride et al., 2019). Es posible reconocer distintos matices en las diferentes perspectivas de la innovación.

En América Latina, la innovación pública hace su ingreso de la mano de la Nueva Gestión Pública, el clásico de Metcalfe, «La gestión pública: de la imitación a

la innovación», publicado por el BID en 1999, introduce la necesidad de dejar las transferencias tecnológicas acríicas desde el sector privado propuesta por el modelo y comenzar a desarrollar procesos de innovación desde el mismo sector público, a partir de sus características. Acompañado de otros trabajos relevantes como Innovación y democratización de la gestión pública (Motta, 1991). Esta noción de innovación se construye sobre la matriz de la innovación lineal o innovación tecnológica y se orienta sobre todo a la eficiencia y efectividad del gobierno, y de instrumentos de política y gestión pública cuya idoneidad permita la gobernabilidad.

En el modelo de innovación lineal, la génesis de la innovación está dada por el cambio tecnológico y/o la introducción de una nueva tecnología en las organizaciones que permite modificar las prácticas y rutinas, generando nuevos estándares y promoviendo mayor eficiencia y efectividad.

Los actores clave son los gabinetes técnicos y las consultorías externas. El saber experto es el que promueve el diseño, la planeación, ejecución y evaluación del proceso, que puede incluir, sin duda, diversas consultas a otros actores, según se considere necesario. Se trata de un abordaje vinculado a las tecnoestructuras de las organizaciones. El campo predominante de la innovación es el campo de la prestación de servicios y los procesos de gestión.

Con el cambio de milenio, se da un período de retracción de la idea de innovación pública. Nuevas perspectivas sobre el Estado, la administración y la gestión públicas cobran centralidad. La discusión en América Latina es más de finalidades que de las innovaciones

necesarias para la gestión. Se trabaja fundamentalmente la centralidad del Estado en el siglo XXI, para la inclusión, la ampliación de derechos y el desarrollo, a la par que la revolución tecnológica anunciada por Castells al inicio del siglo XXI va cobrando cuerpo y permeando las administraciones con conceptos como gobierno electrónico, e-government, gobierno digital (Criado, 2016).

1949	1995	2009	2010
Schumpeter, Joseph	Metcalfe, Les	Brown, Tim	
The Theory of Economic Development	La gestión Pública, de la imitación a la innovación	Change by Design: How Design Thinking	Leading public sector innovation: Co-creating for a better society.
Proceso de destrucción creativa, que permite que la economía y los agentes económicos evolucionen	Crítica de la asimilación del concepto de innovación del sector privado al sector público y necesidad de desarrollar un enfoque propio.	Transforms Organizations and Inspires Innovation	La innovación pública como resultante del codiseño y la colaboración entre los actores

Fuente: Producción propia en base a revisión bibliográfica y documentos institucionales, 2023.

En los últimos 10 años, el concepto de innovación pública, ha sido relanzado de la mano de una perspectiva abierta, introducida por Christian Bason en el campo del diseño y la gestión de políticas públicas.

Este nuevo paradigma se basa en el modelo de innovación abierta, opuesto al de la innovación centrada en el interior de la organización, en gabinetes técnicos (Chesbrough, 2003). La idea de innovación abierta cobra valor en este contexto y es retomada como una aproximación sistémica para la resolución de los problemas malditos o perversos desde la co-creación y coproducción en una gobernanza interactiva. Es la innovación desde la cooperación, donde los límites organizacionales se desdibujan y el eje se pone en la construcción de coaliciones significativas para resolver desafíos compartidos con una dinámica basada en la intensidad.

La innovación pública abierta, es una idea amplia, no sólo de tipo procedimental o

adaptativa, por el contrario, incorpora la perspectiva sustantiva o transformativa de la innovación con su acento en la democratización, la transparencia de la acción gubernamental, la rendición de cuentas, así como en la ampliación de la participación ciudadana en los asuntos públicos y en los nuevos arreglos necesarios entre los niveles de gobierno (Aguilar Villanueva, 2019).

Su definición tiene que ver con la integración de los ciudadanos y los actores sociales, políticos, económicos y tecnológicos a la coproducción de valor público. La innovación pública abierta supone un corrimiento de eje hacia las construcciones compartidas, de la participación a la colaboración y co-creación de ideas innovadoras, más allá de todos los límites, con métodos vinculados a las ciencias políticas y la sociología, las ciencias del diseño y las ciencias de datos.

La innovación pública abierta tiene entonces una doble perspectiva, es

constructora de capacidades para gestionar en un contexto exponencial —la innovación adaptativa—, y, a la vez, es motor para producir cambios en la sociedad —la innovación anticipatoria (CLAD, 2020). El enfoque tiene características propias, diferentes de las de la innovación privada; busca reflejar los contextos y propósitos distintivos del sector público (Hartley, 2005). Hoy es un tema de Agenda, en la gestión, los organismos internacionales, como la OCDE, el CLAD en América Latina, y en los ambientes de ciencia y técnica. Como señala la Carta Iberoamericana de la Innovación en la Gestión Pública del CLAD (2020):

La innovación, vista desde un enfoque sustantivo más que desde un enfoque instrumental, se posiciona como una herramienta democratizadora en la medida

en que permitirá no solo modificar la forma de gestionar aquello que las administraciones públicas vienen ejecutando, es decir, incrementando la eficiencia de sus procesos, sino integrando marcos de acción diferentes en cuya ejecución se amplíe la garantía de derechos (base material de un proceso de democratización), construyendo una sociedad comprometida con el gobierno colectivo de los asuntos públicos, así como fortaleciendo y garantizando el ejercicio democrático de la institucionalidad pública (pág. 5).

En este contexto, los organismos internacionales han desarrollado un amplio menú de documentos sobre la temática, cuyos referentes fundamentales presentamos en la siguiente tabla.

Organismo	Año	Publicación	Concepto
BID	2016	Innovando para una mejor gestión	La innovación en el sector público es el resultado de un difícil equilibrio entre, por un lado, el deber de mantener la estabilidad de las regulaciones y un cierto grado de previsibilidad para los actores privados y, por el otro, la necesidad de desarrollar nuevas formas de abordar los problemas de la sociedad, con su creciente complejidad y su estado de cambio constante.
OCDE	2018	Manual de Oslo	Un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (si es un producto) o puesto en uso por la unidad (si es un proceso).
CLAD	2020	Carta Iberoamericana de la Innovación	Refiere al proceso de explorar, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas institucional, organizativa y social, de forma que aporte soluciones inéditas, originales y creativas a los problemas y permita así responder de manera óptima a las nuevas y tradicionales necesidades de los ciudadanos y de la sociedad. La innovación pública busca nuevas maneras para crear valor público, es decir, valor compartido por todos.
CEPAL	2022	Informe 3ra. Conferencia de Ciencia, Innovación y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	Refiere a las nuevas formas de gestión, de administración, de ejecución, nuevos instrumentos o herramientas, nuevas combinaciones de factores orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida de la población de la región.
CAF	2023	Cuaderno del Desarrollo 06 - Aprendizajes de innovación pública para la región	Los Laboratorios de innovación pública son claves para la región. Un espacio de experimentación que captura ideas, procesos, dinámicas y/o modelos para el desarrollo de soluciones útiles y sostenibles a desafíos sociales de la región. Experiencia del Laboratorio de Gobierno de Chile en el marco del Diplomado en Innovación

Fuente: Producción propia en base a revisión bibliográfica y documentos institucionales, 2023.

En este recorrido se ha ido construyendo el concepto vigente en la actualidad sobre innovación pública, con algunas características definidas; entre ellas, que la innovación pública implica el encuentro de actores diferentes y la explotación de su potencial —conocimientos, habilidades y recursos— con el propósito de encontrar una solución a los problemas sociales y de crear valor público (Agger y Lund, 2017). Esto es así ya que la naturaleza dinámica, compleja e incierta de los problemas que enfrentan las sociedades hoy, demanda a las administraciones

públicas la generación de procesos colaborativos en la búsqueda de soluciones que les permitan promover y lograr objetivos comunes mediante la movilización, intercambio y el despliegue de una variedad de ideas y recursos.

La innovación pública se entiende entonces como un proceso abierto, en el que intervienen distintos actores en distintos espacios, distintos momentos, con diferentes saberes. Las tecnologías de la información y comunicación contribuyen a esto. Podemos, por ejemplo, encontrarnos en espacios virtuales -donde desaparece la sincronización, desaparece el tiempo- y construir inteligencia colectiva.

La innovación es un proceso, puede ser incremental (una mejora progresiva a lo ya existente) o disruptivo (una forma radicalmente diferente de generar valor que puede incluso redefinir o crear algo inédito) (McBride et al., 2019). Puede aplicarse a productos, bienes, servicios, procesos, modelos de gestión, pero en todos los casos tiene una finalidad y un valor que persigue.

La innovación es mucho más que una idea. Es una idea aplicada, que produce un impacto, que transforma, que tiene el reconocimiento del actor o de los actores involucrados. No se da en la nada, no se da en el vacío y resulta de la inteligencia colaborativa. Requiere esfuerzo, genera resistencias y precisa visión, decisión, liderazgo, organización y acción.

Para Asuntos del Sur, la innovación pública es poner a la ciudadanía en el centro. Es abrir el ejercicio del gobierno a una participación ciudadana, efectiva y activa, con mecanismos de escucha y diálogo social. Surge cuando se generan puentes de cercanía, de proximidad y de

comunicación con las y los ciudadanos para conectar el ejercicio administrativo de la función pública con los verdaderos problemas de las personas en sus territorios (Asuntos del Sur, 2022). "Solo en la construcción colectiva es posible encontrar soluciones sostenibles a los diferentes problemas, solo en la implicación y el trabajo colaborativo es posible resignificar lo que se ha denominado "valor público" (ibid., 2022).

La innovación comprende tres elementos clave: la comunidad, el proceso y los resultados. Actores (la comunidad), el proceso (el cómo) y los resultados (el para qué). "En primer lugar, la incorporación plena y amplia de la ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil constituye un paso inicial e ineludible. En segundo término, instrumentar dinámicas participativas orientadas a la co-creación de políticas contribuye a validar un nuevo modelo de gobernanza democrática; y finalmente, la vocación de producir innovaciones que transformen y mejoren las condiciones de vida de la población " (ibid., 2022).

La innovación no es un dispositivo automático, predeterminado y estático. Es un fenómeno social, colectivo, complejo y -necesariamente - democrático, contextualizado, enraizado en prácticas culturales y en los recursos disponibles de la comunidad. En el centro de la innovación está la experimentación, la cual requiere de espacios abiertos que permitan la iteración, la generación de evidencia, la adaptación y la construcción colectiva. Desde la visión de IP360(e), y con base en las distintas situaciones y contextos en los que se encuentran inmersos los gobiernos, proponemos una estructura de intervención a partir de tres fases: CONOCER - FORTALECER - INCIDIR.

# CO- NO- CER

Para poder proponer, concertar e implementar un proceso de inteligencia colectiva conducente a materializar un propósito común, es necesario y pertinente realizar un proceso de inmersión en el contexto en donde se quiere intervenir. Conocer significa más que hacer un mapeo o un relevamiento de información. Esta parte del modelo busca hacer un verdadero proceso de empatía, de reconocimiento de capacidades, de identificación de falencias, de búsqueda de valores agregados y de encuentro de oportunidades. En este sentido, toman relevancia los datos, las estadísticas, los parámetros, los materiales y las normativas, pero más aún cobran relevancia los recursos humanos. Esto implica considerar tanto las capacidades institucionales como las personales que puedan ser destinadas a la gestación de una cultura de la innovación capaz de transformar realidades.

# FOR- TA- LE- CER

Para poder avanzar hacia la etapa de incidencia, en el marco de un proceso de inteligencia colectiva, se requiere en primer lugar "hablar el mismo lenguaje". Toda transformación de base, que es lo que buscamos, necesita generar ante todo una cultura de la innovación en donde primen los propósitos comunes, la apertura al trabajo colaborativo, la capacidad de aperturarse a la recepción de ideas, así como la disponibilidad de poder trabajar y gestar de la mano de la ciudadanía. En ese sentido, partiendo de que es necesario y prudente generar redes de trabajo y conocimiento, tanto dentro como fuera de las instituciones, los procesos de formación en áreas específicas de la innovación son relevantes al momento de generar esta cultura, especialmente si se apunta a garantizar la sostenibilidad de los procesos. Se requiere de personas pensantes, visionarias y que estén dispuestas a propiciar escenarios de escucha.

# IN- CI- DIR

En este momento es en donde pasamos de la teoría a la acción, siendo la etapa en donde la innovación debe materializarse en un hecho o acción concreta. A través de transferencias metodológicas y tecnologías sociales, coadyuvamos en el desarrollo y puesta en marcha de las instancias participativas y de co-creación con la ciudadanía. En esta fase le ponemos cuerpo al proceso (proyecto, política pública, intervención, etc.) para que sea diseñado en conjunto. La incidencia es un camino que se recorre poniendo al ciudadano y/o a la ciudadana en el centro del proceso, desde el pensamiento inicial, la priorización de la necesidad, la definición del reto, hasta la construcción colectiva de soluciones y su implementación. Incidir es activar, es articular, es motivar, es lograr que la ciudadanía se sienta parte y que tenga capacidades para interactuar, proponer, realizar y hacer control y veeduría.

Innovar implica co-gobernar para mejorar la eficiencia administrativa, restablecer la confianza, brindar mejores oportunidades para la gente y desarrollar prácticas, intervenciones, dispositivos tecnológicos y/o regulaciones que permitan solucionar problemas públicos (Bianchi et al., 2017).

## El modelo se inspira en los siguientes principios:

### 1. Una aproximación sistémica e intersectorial:

La complejidad de los problemas públicos requiere la intervención de diferentes sectores y un abordaje integral en sus estrategias de respuesta.

### 2. Una orientación a la acción transformadora:

Mediante los procesos de innovación debe buscarse una verdadera transformación de las causas que operan sobre la desigualdad social y política

### 3. La centralidad de la inteligencia colectiva:

Asumiendo que el conocimiento se encuentra disperso en nuestras sociedades, y que su coordinación y valorización conducen a mejores soluciones.

### 4. La inclusión de las agendas y actores postergados del Sur:

A pesar de intensas movilizaciones de diferente tipo, en nuestra región persisten profundas exclusiones que deben ser revertidas activamente.

Fuente: *Innovación pública 360°: inteligencia colectiva en acción, Asuntos del Sur, 2022*

Polilab comparte la perspectiva abierta y colaborativa de la innovación, es su razón de ser. Para Polilab, la innovación pública es un punto de partida, un camino que se hace al andar y un destino. No es una ley, un hecho o acción aislada, un éxito seguro o mera voluntad. Es una opción política, un proceso, un aprendizaje, un esfuerzo sostenido, condiciones, herramientas y métodos. Innovación es un proceso de resolución creativa de problemas a través de los cuales los actores, Estado, comunidad, academia, mercado, y ciudadanos trabajan cruzando las fronteras institucionales formales para desarrollar e implementar soluciones innovadoras a problemas comunes.

La innovación pública, es entendida como un motor de capacidades de políticas públicas en entornos cada vez más complejos y dinámicos, resultante, y a la vez promotora, de nuevos relacionamientos Estado- sociedad civil.

Abordaje y práctica democratizadora del diseño de políticas y de la gestión pública. Modifica, transforma y crea nuevos modos de decidir, resolver y actuar en lo público, integrando marcos de acción diferentes que amplían derechos, construyen una sociedad comprometida con el gobierno colectivo de los asuntos públicos y fortalecen el ejercicio democrático de la institucionalidad pública.

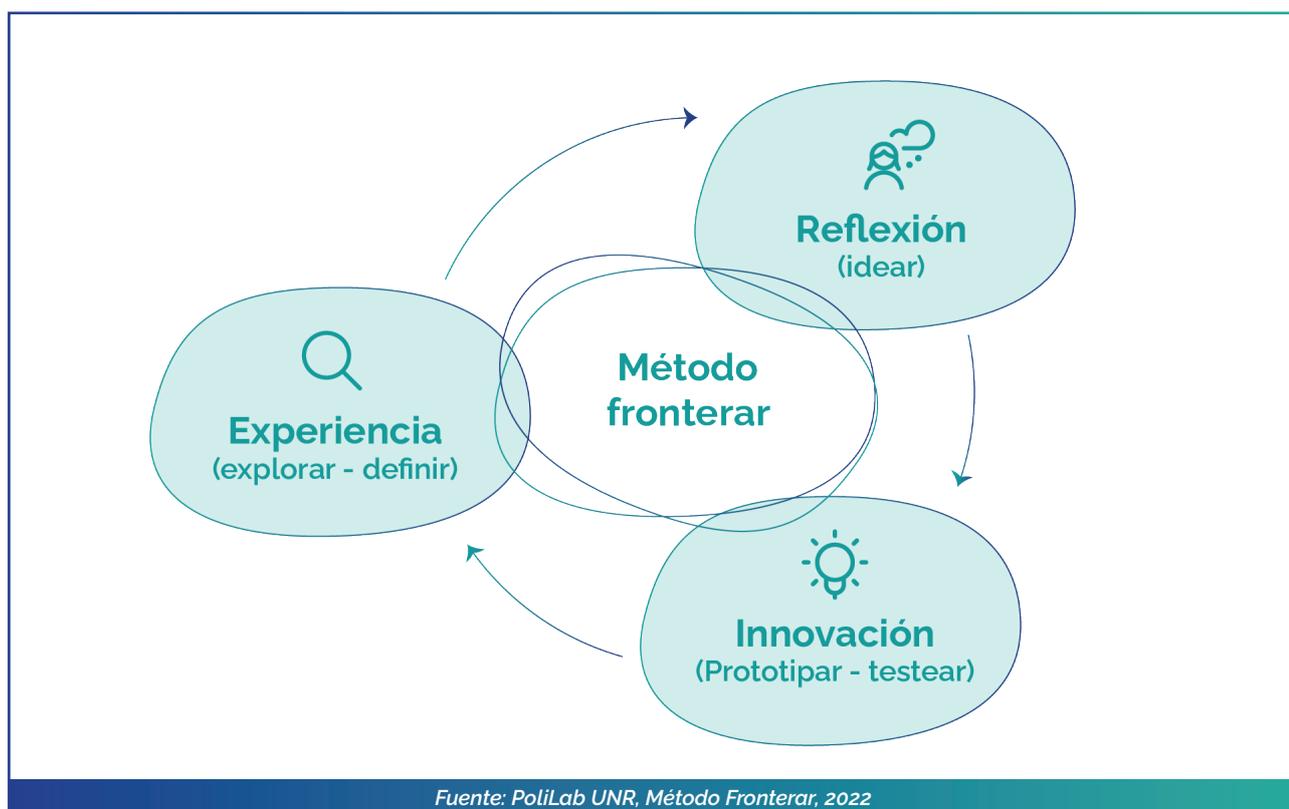
Enfatiza las potencialidades de la innovación pública para abordar los desafíos de nuestras sociedades del sur, en contextos de una 4ta. Revolución industrial. Reafirma el papel central del Estado y las políticas para promover inserciones satisfactorias, con identidad propia, desde el desarrollo territorial. Esta reflexión tiene notas particulares en países como el nuestro, en un contexto territorial de amplias desigualdades, expulsión de inteligencia y economía cada vez más vuelta al extractivismo y

lo agrario, donde parecería que las políticas de innovación son un lujo inaccesible y, por el contrario, se reivindican como más necesarias que nunca.

Se trata de producir innovaciones, a su vez, en las políticas del Estado sobre el propio Estado, (Góngora, & Bernal, 2015), ya que el potencial de innovación depende de la capacidad para combinar recursos disponibles en el entorno territorial, de ahí la necesidad tener en cuenta las características de cada región para promover procesos de innovación (Ramos Sandoval et al, 2016).

PoliLab UNR define en este sentido una idea de la innovación pública como política, como la definición de estrategias de desarrollo territorial insertas proactivamente en el contexto global y nacional a través de la construcción de las redes simbióticas de inteligencia colectiva. Se trata de poner en valor la capacidad de las regiones para generar, acumular y difundir conocimientos que se pueden transformar en innovaciones.

Desde esta perspectiva, de los actores públicos como protagonistas de la innovación a lo largo de todo el proceso y bajo la idea de la frontera, no como límite que divide y separa, sino como puente que une distintos actores, perspectivas, modos de ver, de crear y hacer, Polilab ha desarrollado un método propio para promover la innovación. Este método pone el énfasis en atender y analizar los contextos organizacionales y las perspectivas de los distintos actores en juego en el proceso de innovación.



Se concibe como una hoja de ruta cíclica que se desarrolla en tres momentos. **Experimentar** para poner en común las experiencias, los hallazgos y las dificultades de las acciones

innovadoras a través del ecosistema y de los diálogos entre actores pares y diversos. **Reflexionar** para hacer circular los aprendizajes y producir nuevos. **Innovar** como espacios de producción

colaborativa de ideas innovadoras para desafíos públicos compartidos. Cada uno de estos momentos constituyen etapas de un proceso de construcción de aprendizaje que parte del reconocimiento empírico, pero da lugar a la creatividad y el cambio.

## LABORATORIOS Y ESPACIOS PARA HACER INNOVACIÓN

*“El laboratorio amalgama muchas tradiciones diferentes. Desciende, en primer lugar, del taller del artesano. En ese taller, desde fines del neolítico, se transforman los materiales- la arcilla, los metales, el vidrio, la madera, los textiles, el cuero, los alcoholes- en las manos cada vez más expertas de los artesanos cada vez más especializados...”*

*...Pero el laboratorio descende también del estudio, o, más precisamente, de esos lugares tan atrincherados como el taller del artesano en donde se inventaron durante milenios las que hacemos bien en llamar “tecnologías intelectuales”*

*... Cómo definir ahora un laboratorio... supongo que no simplificaría demasiado diciendo que es... el encuentro improbable entre un taller y una técnica intelectual... ha nacido el instrumento, ese pequeño milagro por el cual los seres del mundo se vuelven capaces de metamorfosis...”*

**Bruno Latour Sociólogo de la ciencia, en Revista Ñ, 3.3.2012**

Un Laboratorio de innovación Pública es un espacio de experimentación. A diferencia de las organizaciones burocráticas convencionales, en un laboratorio o área de innovación se aceptan y promueven los ensayos y los errores, a baja escala y en un entorno controlado. Su lema principal podría ser “está permitido equivocarse”.

Los gobiernos ya no tienen el monopolio del manejo de los problemas públicos.

La creciente necesidad de nuevas capacidades, que pueden adquirirse por fuera de las estructuras tradicionales mediante la colaboración y co-creación, une estos nuevos problemas que surgen en la escena contemporánea, con la noción de innovación que se introdujo anteriormente en este trabajo y los laboratorios o espacios de innovación son más adecuados para la experimentación y el encuentro de soluciones innovadoras originales y disruptivas.

Según Ramírez Alujas (2016), los laboratorios de innovación pública son espacios experimentales que impulsan cambios en el gobierno al aprovechar y fomentar el talento creativo y la inteligencia colectiva presentes fuera de las esferas estatales. Dado la complejidad y la naturaleza multifactorial de los problemas complejos, se requieren enfoques interdisciplinarios, coordinados y colaborativos, lo que promueve la colaboración y la co-creación en el desarrollo de ideas y respuestas. De acuerdo con Acevedo y Dassen (2016), en la misma línea, los laboratorios son entornos dinámicos que fomentan la creatividad para diseñar nuevas soluciones de políticas públicas. En contraste con las instituciones públicas tradicionales, donde el cambio de procesos y políticas conlleva riesgos y dificultades, los laboratorios de innovación han surgido con el objetivo de asumir esos riesgos (Rodríguez 2020).

Siguiendo a Rojas-Martín y Stan (2020), la principal característica de los laboratorios de innovación pública es su vinculación con el sector público, con el objetivo de generar valor público a través de la innovación. Esto adquiere diversas formas, pueden

darse dentro de las administraciones públicas como agencias, unidades o programas, entre otras formas jurídicas, o en universidades públicas, con centro en la transferencia de conocimiento científico constituirse desde la sociedad civil o formas mixtas, público – privadas. Se trata de estructuras heterogéneas y flexibles que pueden contribuir a la innovación abierta en las administraciones públicas.

Los laboratorios de innovación pueden entenderse como “espacios de frontera”, a modo de los objetos-frontera del design thinking, contribuyen a la comprensión y construcción conjunta entre actores con diferentes conocimientos e intereses, permitiendo el entender en común (Long, 2019). El laboratorio actúa como herramienta facilitadora, poniendo a disposición de la ciudadanía diversas técnicas para ayudarla a convertirse en co-creadora de políticas públicas (Pobes Gamarra et al., 2015).

Por lo tanto, los laboratorios tienen una agenda más amplia que la de “modernización” del Estado; estimulan a hacer las cosas de una nueva manera en la resolución de problemas y desafíos públicos.

El número de laboratorios de innovación pública, desde esta perspectiva amplia, que incluye organizaciones o dispositivos que no llevan ese nombre, y que aquí denominamos de modo genérico “Espacios” ha crecido exponencialmente durante los últimos quince años, especialmente en Europa —región pionera en cuanto a la temática— y en América, de la mano del auge de la idea de innovación pública. Las modalidades, nombres, formas y pertenencias que asumen son muy diversas. Dada esta gran

heterogeneidad, para el presente trabajo se trabaja con el concepto “espacios de innovación pública” que define a aquellas organizaciones cuya finalidad es la producción de innovaciones en las políticas y la gestión pública, a través del desarrollo de ideas, herramientas, estudios, la formación, la incidencia, de forma colaborativa, basada en la experimentación.

Se trata de ámbitos formados por equipos con conocimientos, habilidades y experiencias variadas que trabajan en colaboración con otros actores y transversalmente, más allá de las estructuras. Realizan estudios, experimentos y pruebas piloto mediante diversas metodologías y herramientas orientadas a la exploración de problemáticas, la ideación de soluciones, y el prototipado y testeo de ideas.

# Mapeo y experiencias

3

## ESPACIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA

En este estudio identificamos 32 espacios de innovación pública. Estos espacios se desarrollan en ámbitos de diversas jurisdicciones: en los gobiernos en sus distintos niveles (nacional, provincial y local), en las universidades y en organizaciones o ámbitos de la sociedad civil.

### *En el gobierno nacional encontramos 4 espacios:*

- Unidad de Prospectiva y Estudios de Futuro del Instituto Nacional de Administración Pública.
- Unidad de Nuevas Iniciativas de la Agencia Nacional de Promoción de la Innovación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación.
- Secretaría de Innovación Pública. Dirección Nacional de Gobierno Abierto, de la Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas públicas del Ministerio de Economía,

### *En los gobiernos provinciales, encontramos 9 espacios:*

- Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Provincia de Santa Fe.
- Agencia Río Negro Innova y Laboratorio de Proyectos Digitales de la Provincia de Río Negro.
- NQNLab, el Laboratorio de Innovación Pública, Ministerio de Niñez, Adolescencias, Juventudes y Ciudadanías, de la Provincia de Neuquén.
- Laboratorio de Innovación Pública y Ciudadana y Divulgación de los datos provenientes de los juegos de azar, del Instituto Provincial de Juegos y Casinos, ambos de la Provincia de Mendoza.
- Laboratorio de Inteligencia Artificial de la Fiscalía de Estado, Subsecretaría de Innovación y Desarrollo Tecnológico, de la Provincia de Buenos Aires.
- Misky Lab de la Provincia de Santiago del Estero.
- Tucuman Lab, el Laboratorio de Innovación Pública, Secretaría de Estado de Participación Ciudadana, de la Provincia de Tucumán.

### *En los gobiernos locales, encontramos 7 espacios:*

- CorLab, el Laboratorio de Innovación Govtech de la Municipalidad de Córdoba.
- Laboratorio de Acupuntura Ciudadana de la Municipalidad de Rosario.
- Urban Lab Santa Fe Capital, el Laboratorio de Innovación y Transformación Urbana de la Municipalidad de Santa Fe.
- Área de Modernización de la Municipalidad de Roldán.
- Zapala Lab, el Laboratorio de Innovación Pública de la Municipalidad de Zapala.
- MgpLab, el Laboratorio de Innovación Pública de la Municipalidad de General Pueyrredón.
- Lab Bahía, el Laboratorio de Innovación Pública de la Municipalidad de Bahía Blanca.

*En las organizaciones de la sociedad civil, encontramos 7 espacios:*

- Asuntos del Sur (CABA).
- CIPPEC, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CABA).
- Smart City Center de la Fundación Sociedad de la Información para las Américas (CABA).
- Comunidades de Innovadores Locales AYNY de la Red de Innovación Local (CABA).
- Laboratorio de ideas y análisis político (Mendoza).
- CataLab (Catamarca).
- PachaLab (Salta).

*En las universidades, encontramos 5 espacios:*

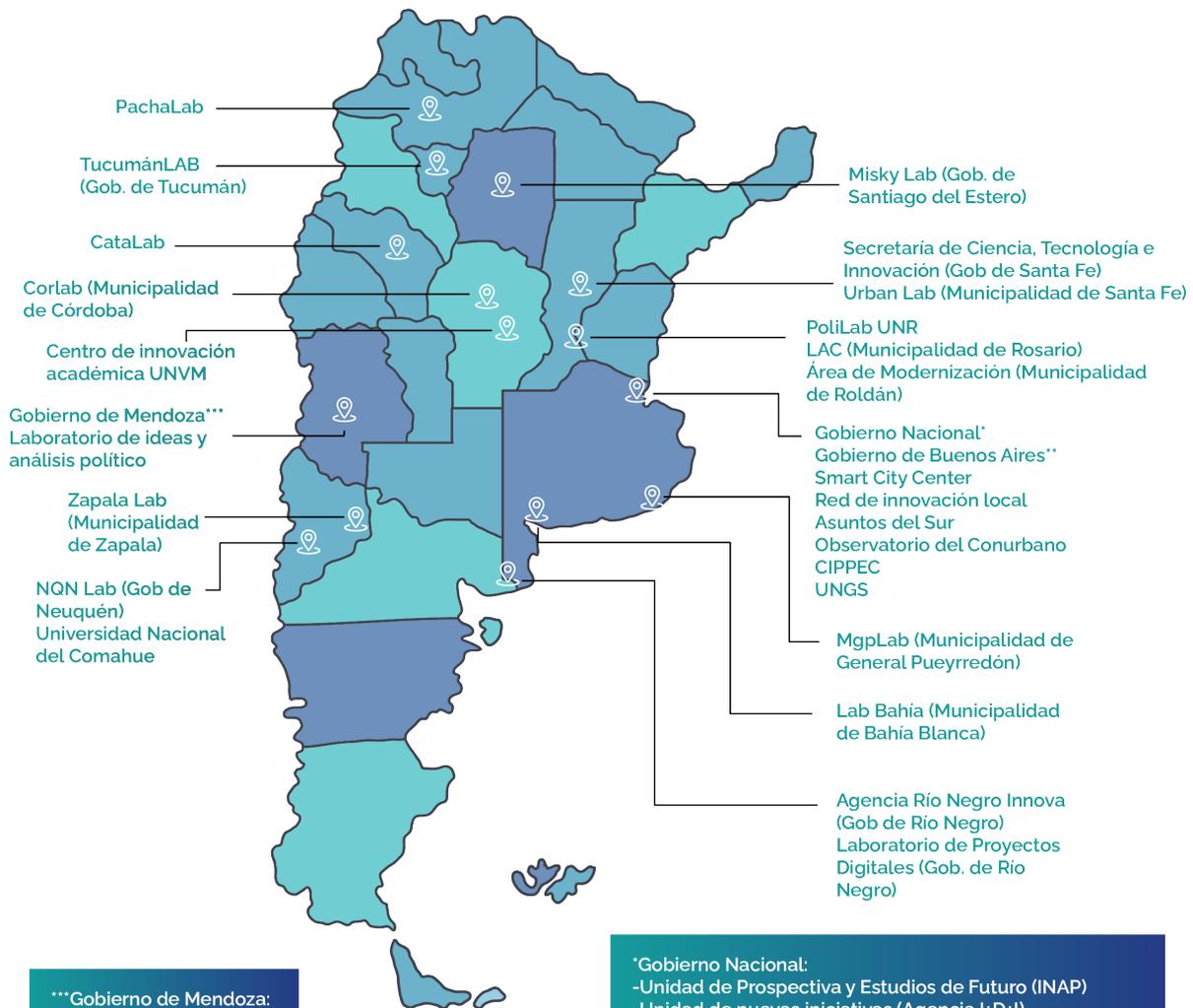
- PoliLab, el Laboratorio de Innovación en Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Rosario (UNR).
- Observatorio del Conurbano Bonaerense de la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS).
- Área de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo).
- Centro de Innovación Académica de la Universidad Nacional de Villa María (UNVM).
- Universidad Nacional del Comahue (UNCOMA).

Nuestra exploración busca conocer cuál es el objetivo y finalidad del laboratorio, área o espacio de innovación, cuáles son los principales temas que abordan, qué metodologías utiliza, cuáles son los principales productos y servicios que brindan, como se organizan, qué experiencias relevantes se destacan y cuáles son los desafíos de una agenda de innovación pública para el futuro.

Cada una de estos espacios tiene características particulares. Esas

características responden a las diferentes perspectivas sobre la innovación pública que desarrollan, a los temas en los que trabaja, a las metodologías que utiliza, a los productos y servicios que brinda y la red de actores sobre la que despliega. También, de acuerdo al territorio en el que se inserta. Las características y los perfiles de estos espacios para hacer innovación se presentan en las páginas siguientes.

## Mapeo de innovación pública



\*\*\*Gobierno de Mendoza:  
- Divulgación de Datos de Juegos de Azar  
- Laboratorio de Innovación pública y ciudadana

\*Gobierno Nacional:  
-Unidad de Prospectiva y Estudios de Futuro (INAP)  
-Unidad de nuevas iniciativas (Agencia I+D+I)  
-Secretaría de Innovación Pública (JGM)  
-Unidad de Cs. del comportamiento y Políticas Públicas (MECON)

\*\*Gobierno de Buenos Aires:  
-Laboratorio de Inteligencia Artificial (Fiscalía de Estado)

## Matriz de caracterización - Casos Gobierno Nacional

Gobierno Nacional	Nombre	Organismo	Objetivo	Metodologías	Temas	Productos / Servicios	Ecosistema
Jefatura de Gabinete de Ministros	Unidad de Prospectiva y Estudios del Futuro (UPEF)	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	Desarrollar equipos, líneas de trabajo, estudios, metodologías y herramientas de prospectiva y escenarios de futuro en la Administración Pública.	Método propio.	Gestión Pública.	Capacitación y formación. Producción de conocimiento. Evaluación y monitoreo.	Organizaciones del sector científico - tecnológico. Instituciones públicas. Gobiernos
Jefatura de Gabinete de Ministros	Unidad de Nuevas Iniciativas (UNI)	Agencia Nacional de Promoción de la Innovación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (Agencia I+D+i)	Asistir en el análisis y la elaboración de iniciativas para el desarrollo de la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación en articulación con otros organismos estatales nacionales, provinciales, internacionales, empresas e instituciones públicas y privadas.	Método propio. Design Thinking	Género y diversidad. Gestión Pública. Promoción de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación	Capacitación y formación. Gestión de redes. Coordinación de procesos innovativos.	Organizaciones del sector científico - tecnológico y del sector económico- productivo. Emprendedores/as. Instituciones públicas. Gobiernos. Laboratorios.
Jefatura de Gabinete de Ministros	Secretaría de Innovación Pública	Secretaría de Innovación Pública	Trabajar por la inclusión y la igualdad a través de un Estado transparente que garantice la conectividad, el acceso a la información y a las nuevas tecnologías a través de la participación ciudadana y la colaboración entre la sociedad y el Estado en todo el ciclo de las políticas públicas.	Innovación abierta. Co-creación.	Gobierno Abierto. Participación ciudadana.	Articulación entre actores gubernamentales y de la sociedad civil. Participación ciudadana digital. Apertura de datos. Coordinación y elaboración de los planes de acción nacionales de gobierno abierto.	Organizaciones del sector científico - tecnológico. Instituciones públicas. Gobiernos
Ministerio de Economía de la Nación	Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas	Poder Ejecutivo	Divulgar y aplicar las ciencias del comportamiento en las políticas gubernamentales en los tres niveles del Estado	Ciencias del comportamiento	Servicios Públicos. Gestión Pública. Educación. Salud.	Capacitación y formación. Desarrollo de proyectos. Coordinación de procesos innovativos.	Organizaciones de la sociedad civil. Instituciones públicas. Gobiernos.

## Matriz de caracterización - Casos Gobierno Provincial

Gobierno Nacional	Nombre	Organismo	Objetivo	Metodologías	Temas	Productos / Servicios	Ecosistema
Neuquén	NQNLAB, Laboratorio de Innovación Pública.	Ministerio de Niñez, Adolescencias, Juventudes y Ciudadanía.	Acelerar la transformación de los servicios públicos y promover el desarrollo e implementación de soluciones basadas en evidencia para mejorar los servicios públicos y la adopción de prácticas innovadoras en las instituciones, con un enfoque transdisciplinario y centrado en las personas.	Design thinking. Feeling. Un método propio: método CHE.	Servicios Públicos, Género y diversidad. Juventudes. Gestión Pública. Espacio Público.	Capacitación y formación. Capacitación y formación. Diseño de ideas y prototipos. Desarrollo de proyectos. Asistencia técnica	Organizaciones de la sociedad civil, del sector científico - tecnológico y sector económico- productivo. Emprendedores/as. Instituciones públicas.
Mendoza	Laboratorio de Innovación Pública y Ciudadana.	Dirección de Políticas Públicas e Innovación. Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado. Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia	Trabajar de manera colaborativa con las instituciones y la ciudadanía para diseñar, articular e impulsar las soluciones innovadoras necesarias para resolver los desafíos que enfrenta el sector público, buscando mejorar la vida de todas las personas.	Design thinking, Gestión ágil. HIP. IP 360 de Labic	De acuerdo a las necesidades o desafíos que son relevados por el equipo del Lab o de las prioridades que plantean los organismos públicos o la ciudadanía.	Capacitación y formación. Desarrollo de proyectos. Gestión de redes.	Organizaciones de la sociedad civil. Instituciones públicas. Gobiernos. Laboratorios.
	Divulgación de los datos provenientes de los juegos de azar.	Instituto Provincial de Juegos y Casinos	Transparentar, divulgar y presentar en forma amigable los datos del mercado de juegos provincial	Gestión ágil, Ciencia de datos, Un método propio	Digitalización. Servicios Públicos. Gestión Pública. Espacio Público. Calidad y Modernización	Diseño de ideas y prototipos, Coordinación de procesos innovativos, Evaluación y monitoreo	Instituciones públicas, Gobiernos, Laboratorios
Buenos Aires	Laboratorio de Inteligencia Artificial (FEPBA IALab)	Fiscalía de Estado - Subsecretaría de Innovación y Desarrollo Tecnológico	Análisis e incubación de soluciones de Inteligencia Artificial (IA) a partir de un modelo de innovación abierta que permita acelerar los procesos de investigación y la realización de pruebas de concepto y/o prototipos.	Gestión ágil, Ciencia de datos, Un método propio	Digitalización, Gestión Pública. Inteligencia artificial. Justicia.	Diseño de ideas y prototipos. Desarrollo de proyectos. Desarrollo de tecnologías.	Organizaciones del sector científico - tecnológico. Instituciones públicas

## Matriz de caracterización - Casos Gobierno Provincial

Gobierno Nacional	Nombre	Organismo	Objetivo	Metodologías	Temas	Productos / Servicios	Ecosistema
Santiago del Estero	Misky Lab	Secretaría de Ciencia y Tecnología	Acercar políticas públicas y planes estratégicos a la ciudadanía.	Un método propio: Método CHE	Ambiente. Digitalización. Servicios Públicos Juventudes Gestión Pública.	Capacitación y formación. Desarrollo de proyectos. Asistencia técnica	Organizaciones de la sociedad civil. Instituciones públicas. Gobiernos. Laboratorios.
Tucumán	TucumánLAB	Secretaría de Estado de Participación Ciudadana - Gobierno Provincia de Tucumán	Diseñar y co-crear políticas y estrategias entre el ciudadano y el Estado para fomentar una cultura colaborativa, a través del uso de metodologías abiertas y de compartir experiencias, saberes y recursos con equipos técnicos de diversos sectores y entidades para generar las respuestas a las necesidades de la comunidad.	Design thinking, Gestión ágil, Un método propio.	Cuidados. Juventudes. Gestión Pública. Seguridad. Cultura.	Capacitación y formación, Diseño de ideas y prototipos., Coordinación de procesos innovativos.	Organizaciones de la sociedad civil y del sector científico - tecnológico. Instituciones públicas. Gobiernos. Laboratorios
Santa Fe	Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación	Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología	Fortalecer las condiciones del sistema provincial de innovación para dar respuesta a los desafíos de hoy y del futuro, mediante el consenso como modelo de transformación colaborativo, vinculando e involucrando a todos los actores, y con la cooperación público-privada como proceso clave para el desarrollo integral local.	Un método propio	Producción. Digitalización. Género y diversidad. Juventudes. Educación.	Capacitación y formación, Asistencia técnica. Evaluación y monitoreo	Organizaciones de la sociedad civil, del sector científico - tecnológico, y económico- productivo. Emprendedores/as. Instituciones públicas. Gobiernos. Laboratorios.

## Matriz de caracterización - Casos Gobierno Provincial

Gobierno Nacional	Nombre	Organismo	Objetivo	Metodologías	Temas	Productos / Servicios	Ecosistema
Rio Negro	Agencia Río Negro Innova	Agencia Río Negro Innova	Promover la innovación, modernización y transformación tecnológica del Estado, la investigación científica y la asistencia técnica a los actores de las industrias del conocimiento, para aportar al desarrollo integral de la provincia, a su reconversión productiva e inserción de su matriz tecnológica en el mundo.	Ciencia de datos. Un método propio.	Ambiente. Producción. Digitalización. Servicios Públicos. Gestión Pública.	Desarrollo de proyectos. Coordinación de procesos innovativos. Evaluación y monitoreo.	Organizaciones del sector científico - tecnológico y del sector económico-productivo. Emprendedores/as. Instituciones públicas. Gobiernos.
	Laboratorio de Proyectos Digitales	Secretaría de Desarrollo e Integración Social - Punto Digital	Brindar acceso a las tecnologías a todos los ciudadanos a través de un espacio para incubar proyectos de indole tecnológico. Facilitar la articulación con diferentes áreas de la Municipalidad y con otras instituciones (universidades, terciarios y escuelas) para potenciar la colaboración y el intercambio de conocimientos, la capacitación en tecnologías emergentes y habilidades digitales., el trabajo en equipo y la vinculación con la ciencia, la tecnología y la ingeniería.	Smarter Crowdsourcing, Un método propio.	Ambiente. Producción. Digitalización. Juventudes. Educación.	Capacitación y formación. Desarrollo de proyectos. Desarrollo de tecnologías	Emprendedores/as. Instituciones públicas. Gobiernos.

## Matriz de caracterización - Casos Gobierno Local

Gobierno Nacional	Nombre	Organismo	Objetivo	Metodologías	Temas	Productos / Servicios	Ecosistema
Córdoba	CorLab, Laboratorio de Innovación Govtech	Municipalidad de Córdoba	Acelerar los procesos de IP y social apalancando soluciones innovadoras desarrolladas por emprendimientos de impacto.	Open innovation. Método propio.	Ambiente. Digitalización. Servicios Públicos. Gestión Pública. Educación.	Asistencia técnica. Coordinación de procesos innovativos. Financiamiento de proyectos.	Organizaciones de la sociedad civil, del sector científico - tecnológico y económico-productivo. Emprendedores/as., Instituciones públicas.
Rosario	Laboratorio de Acupuntura Urbana	Municipalidad de Rosario	Mejorar la calidad del entorno urbano y favorecer la cohesión social, la inclusión y accesibilidad, y la construcción de ciudadanía.	Design thinking. Método Che. Método propio.	Ambiente. Espacio Público. Educación. Convivencia.	Diseño de ideas y prototipos. Desarrollo de proyectos.	Vecinos y vecinas de la ciudad. Organizaciones de la sociedad civil, sector económico - productivo y científico - tecnológico.
Santa Fe	Urb_n Lab Santa Fe Capital	Municipalidad de Santa Fe	Brindar nuevas respuestas públicas a través del diseño de políticas innovadoras que resulten en transformaciones socialmente valiosas.	Design thinking. Doble Diamante. Método propio.	Movilidad. Ambiente. Producción. Gestión Pública. Espacio Público.	Diseño de ideas y prototipos. Desarrollo de proyectos. Gestión de redes.	Organizaciones de la sociedad civil, del sector científico - tecnológico y económico-productivo. Emprendedores/as. Instituciones públicas. Otras áreas del gobierno local. Vecinos y vecinas.
Roldán	Modernización	Secretaría de Gobierno	Modernizar procesos y software utilizado en la gestión.	Ninguno en particular	Digitalización. Servicios Públicos. Gestión Pública.	Desarrollo de proyectos. Asistencia técnica. Desarrollo de tecnologías	Áreas de gobierno.

## Matriz de caracterización - Casos Gobierno Local

Gobierno Nacional	Nombre	Organismo	Objetivo	Metodologías	Temas	Productos / Servicios	Ecosistema
Zapala	Zapala Lab	Secretaría de Desarrollo Humano, Municipalidad de Zapala	Visualizar datos y trabajar con espacios de participación ciudadana en la construcción, diseño de proyectos y/o propuestas que tengan incidencia en el gobierno local.	Metodo CHE	Ambiente. Servicios Públicos. Gestión Pública. Espacio Público. Educación.	Diseño de ideas y prototipos. Gestión de redes. Evaluación y monitoreo.	Organizaciones de la sociedad civil. Otros gobiernos y laboratorios.
Mar del Plata	MgpLab	Dirección de Modernización e Información Estratégica - Municipalidad de General Pueyrredón	Generar un espacio de experimentación de nuevas formas de generar valor público, modernizar la relación con la ciudadanía, aportar nuevos canales de transparencia, participación y colaboración.	Gestión ágil. Ciencia de datos.	Digitalización. Género y diversidad. Gestión Pública. Espacio Público. Educación.	Diseño de ideas y prototipos. Desarrollo de proyectos. Asistencia técnica.	Organizaciones de la sociedad civil, del sector científico - tecnológico y del sector económico-productivo. Instituciones públicas. Otros gobiernos y laboratorios.
Bahía Blanca	Lab Bahía	Secretaría General - Municipalidad de Bahía Blanca	Fomentar acciones de participación, basada en la apertura de datos e inteligencia colectiva para experimentar soluciones innovadoras frente a problemáticas de la ciudad.	Design thinking. Ciencia de datos. Método propio.	Ambiente. Digitalización. Gestión Pública. Espacio Público.	Desarrollo de proyectos y coordinación de procesos innovativos, Evaluación y monitoreo	Organizaciones de la sociedad civil. Otros gobiernos y laboratorios

## Matriz de caracterización - Casos Organizaciones de la sociedad civil

Nombre	Ciudad	Objetivo	Metodologías	Temas	Productos / Servicios	Ecosistema
Asuntos del Sur	CABA	Diseñar e implementar innovaciones políticas para desarrollar democracias paritarias, inclusivas y participativas.	Metodologías ágiles. Innovación pública 360. HIP, Hexágono de la Innovación Pública.	Gestión Pública. Innovación. Democracia y gobernanza.	Capacitación y formación. Asistencia técnica. Producción de conocimiento. Desarrollo de proyectos.	Organizaciones de la sociedad civil. Instituciones públicas. Gobiernos. Laboratorios y redes internacionales.
CIPPEC. Centro de Implementación de políticas públicas para la equidad y el crecimiento	CABA	Incidir en políticas públicas para el desarrollo con equidad y el fortalecimiento de las instituciones democráticas mediante la investigación aplicada, los diálogos abiertos y el acompañamiento a la gestión pública.	Metodologías múltiples.	Instituciones públicas. Estado y gobierno. Ciudades. Desarrollo Económico. Protección social. Educación.	Capacitación y formación. Asistencia técnica. Producción de conocimiento. Desarrollo de proyectos.	Gobiernos. Instituciones públicas. Organizaciones de la sociedad civil. Laboratorios y redes internacionales.
Smart City Center (CABA). Fundación Sociedad de la Información para las Américas	CABA	Promover el uso inteligente de las nuevas tecnologías de información y comunicación, a través de la innovación en los procesos de diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, acercando la gestión pública a un paradigma basado en la evidencia.	Design thinking. Ciencia de datos. Un método propio	Digitalización, Gestión Pública, Seguridad, Ciudades Inteligentes	Diseño de ideas y prototipos. Desarrollo de proyectos. Desarrollo de tecnologías.	Organizaciones de la sociedad civil, Instituciones públicas, Gobiernos
Comunidad de Innovadores Locales AYNÍ	CABA	Reúne, forma y acompaña a emprendedores sociales y líderes de gobiernos locales de todo el mundo en el diseño y desarrollo de políticas públicas e iniciativas de alto impacto, colaborativas, innovadoras, con una perspectiva sistémica y centradas en las personas	Doble diamante. Design thinking. Pensamiento sistémico. Innovación colaborativa	Ambiente. Producción. Juventudes. Gestión Pública. El abordaje metodológico es transversal. Los temas en los que se trabaja se organizan en 4 ejes principales: hábitats sostenibles, desarrollo económico, desarrollo de capacidades e inclusión y equidad.	Diseño de ideas y prototipos. Desarrollo de proyectos. Gestión de redes.	Organizaciones de la sociedad civil. Emprendedores/as. Instituciones públicas. Gobiernos

## Matriz de caracterización - Casos Organizaciones de la sociedad civil

Nombre	Ciudad	Objetivo	Metodologías	Temas	Productos / Servicios	Ecosistema
Laboratorio de ideas y análisis político	Salta	El laboratorio de Ideas y Análisis Político (LIAP) es una usina de pensamiento que tiene como objetivo ser un espacio de conocimiento experimental que medie en el diálogo entre el Estado y la sociedad civil.	Design thinking. Gestión ágil.	Ambiente. Cuidados. Gestión Pública. Educación. Desarrollo.	Capacitación y formación. Asistencia técnica. Producción de conocimiento.	Organizaciones de la sociedad civil y del sector científico - tecnológico. Gobiernos
Cata Lab	Catamarca	Generar y promover espacios de encuentro, escucha activa y construcción colectiva Humanizar espacios de participación ciudadana	Design thinking. Método feeling. Un método propio.	Género y diversidad. Juventudes. Gestión Pública. Espacio Público. Derechos humanos.	Capacitación y formación, Diseño de ideas y prototipos, Coordinación de procesos innovativos	Organizaciones de la sociedad civil, Emprendedores/as. Instituciones públicas. Gobiernos. Laboratorios
Pacha Lab	Salta	Crea, promueve y activa, desde la cosmovisión andina, propuestas innovadoras para generar procesos de compromiso colectivo. Creadora del método AMANCAY orientado a ampliar la mirada a lo que es el mundo y a lo que es estar en él donde cada uno es un punto más de toda la existencia y como tal tiene poder creador de toda la realidad.	Design thinking. Un método propio.	Ambiente. Cuidados. Género y diversidad. Espacio Público. Educación.	Capacitación y formación, Diseño de ideas y prototipos, Coordinación de procesos innovativos	Organizaciones de la sociedad civil. Instituciones públicas. Gobiernos. Laboratorios

## Matriz de caracterización - Casos Universidades

Universidad	Nombre	Organismo	Objetivo	Metodologías	Temas	Productos / Servicios	Ecosistema
Universidad Nacional de Rosario	Polilab - Laboratorio de innovación pública	Facultad de Ciencia Política	Promover la innovación pública en el diseño de política, en la formación de funcionarios y trabajadores del Estado, en el estudio, investigación y producción de conocimiento; y de las metodologías y herramientas para su implementación.	Método propio: Fonterar	Innovación pública. Tecnologías. Digitalización. Planificación. Movilidad.	Asesoría en diseño de políticas. Formación y Capacitación. Investigación y producción de conocimiento. Vinculación regional e internacional.	Organismos de gobierno local, provincial y nacional. Redes internacionales de innovación pública. Universidades nacionales e internacionales. Organizaciones de la sociedad civil.
Universidad Nacional de General Sarmiento	Observatorio del Conurbano Bonaerense	Instituto del Conurbano	Promover la producción, difusión e intercambio de información sobre las condiciones socioeconómicas, políticas, urbanas y ambientales que caracterizan a esta región; y sobre las intervenciones de las políticas públicas.	Ciencia de datos. Georreferenciación y estadística.	Ambiente. Cuidados, género y diversidad. Gestión Pública. Educación.	Producción de conocimiento.	Organizaciones de la sociedad civil y del sector científico - tecnológico. Instituciones públicas. Gobiernos.
Universidad Nacional de Cuyo	Área de Políticas Públicas	Universidad Nacional de Cuyo	Incentivar el involucramiento de la Universidad en el sector público para contribuir a la resolución de los problemas sociales, fortalecer capacidades estatales y generar conocimientos y herramientas para el análisis de políticas públicas.	Metodologías múltiples adaptadas de acuerdo a cada proyecto y/o articulación que se realiza desde el Área	Digitalización, Gestión Pública, Educación, Capacidades estatales	Asistencia técnica. Desarrollo de tecnologías. Evaluación y monitoreo.	Organizaciones de la sociedad civil, del sector científico - tecnológico. Instituciones públicas. Gobiernos.
Universidad Nacional de Villa María	Centro de Innovación Académica	Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales	Crear herramientas, estrategias y dispositivos que permitan la innovación en la enseñanza universitaria.	Design thinking	Digitalización. Educación	Capacitación y formación. Producción de conocimiento. Coordinación de procesos innovativos.	Organizaciones del sector científico - tecnológico y del sector económico-productivo.

## Matriz de caracterización - Casos Universidades

Universidad	Nombre	Organismo	Objetivo	Metodologías	Temas	Productos / Servicios	Ecosistema
Universidad Nacional de Villa María	Centro de Innovación Académica	Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales	Crear herramientas, estrategias y dispositivos que permitan la innovación en la enseñanza universitaria.	Design thinking	Digitalización. Educación	Capacitación y formación. Producción de conocimiento. Coordinación de procesos innovativos.	Organizaciones del sector científico - tecnológico y del sector económico-productivo.
Universidad Nacional del Comahue	Universidad Nacional del Comahue	Universidad Nacional del Comahue	Formular y ejecutar proyectos de investigación en el área de la gestión pública.	Un método propio,	Digitalización. Gestión Pública	Capacitación y formación. Producción de conocimiento. Desarrollo de tecnologías.	Organizaciones del sector científico - tecnológico. Instituciones públicas. Gnos.

**La innovación  
pública  
argentina.  
Experiencias  
en foco.**

**4**

Dentro del universo de las más de 30 experiencias de innovación relevadas en este estudio, realizamos 10 entrevistas en profundidad con un doble propósito. Por un lado, para conocer los abordajes existentes en innovación pública y las experiencias que, dentro del propio campo de actuación del Laboratorio o espacio de innovación, los actores identifican cómo las más relevantes. Y, por otro, para reconocer y visibilizar iniciativas novedosas de los últimos 5 años.

En este apartado, presentamos la perspectiva de los hacedores de los procesos de innovación pública a través de la mirada de los actores. Las describimos organizadas en tres dimensiones: la experiencia, la acción y la visión de los actores organizada en tres interrogantes ordenadores: ¿Quién es?, ¿Qué hace?, y ¿Qué expresa?

### **LAS EXPERIENCIAS SON:**

1. Secretaria de Innovación Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros.
2. Agencia Nacional de Ciencia y Tecnología, Jefatura de Gabinete de Ministros.
3. CorLab, Laboratorio Govtech, Municipalidad de Córdoba.
4. NQN Lab, el Laboratorio de Innovación, Provincia de Neuquén.
5. R.I.L. Red de Innovación Local.
6. Centro de Innovación académica de Villa María. Universidad Nacional de Villa María
7. UrbanLab, el Laboratorio de Innovación y Transformación Urbana, Municipalidad de Santa Fe.
8. CIPPEC, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento.
9. RAGA, Red Argentina de Gobierno Abierto.
10. INAP FUTURO, Instituto Nacional de Administración Pública.

### **1. SECRETARIA DE INNOVACIÓN PÚBLICA, JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS.**



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
**Argentina**

Secretaría de  
Innovación Pública



#### **¿Qué hace?**

Trabaja por la inclusión y la igualdad a través de un Estado transparente que garantice la conectividad, el acceso a la información y a las nuevas tecnologías. Con diálogo y articulación entre actores gubernamentales y de la sociedad civil, promoviendo la participación ciudadana digital y acompañando a las instituciones públicas en sus procesos de apertura de datos, de transparencia, rendición de cuentas, formación, innovación pública y colaboración.

Genera espacios de interacción entre la sociedad civil y el Estado para articular la

colaboración y participación ciudadana en las distintas etapas del ciclo de las políticas públicas.

Coordina el desarrollo de los planes nacionales de gobierno abierto, es el órgano rector de las políticas nacionales de gobierno abierto y formula los reportes de avance ante la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP).

Además, despliega, implementa y promueve la aplicación y uso de las tecnologías para la presentación de servicios e intercambios digitales del Estado con la ciudadanía. La inclusión digital, la conectividad, el gobierno digital y la inteligencia artificial, son sus ejes principales de acción.

Más info: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica>

### ¿Qué expresa?

“El gobierno abierto busca fortalecer y democratizar las instituciones, involucrar a la ciudadanía en las políticas públicas y aumentar la confianza y la colaboración entre los gobiernos y la sociedad. Promueve la participación ciudadana, la transparencia, la rendición de cuentas como medios para innovar en la gestión pública y construir un Estado abierto, presente y federal que desarrolle políticas efectivas, genere bienestar e inclusión y amplíe derechos.

“La innovación es el encuentro del conocimiento, las herramientas y los saberes de distintos sectores para crear respuestas novedosas a problemas complejos, con la participación de los actores involucrados. La innovación implica la participación y la colaboración como principios de las intervenciones públicas y al desarrollo de respuestas construidas colectivamente”.

### ¿Cuáles son sus logros?

Plan Estratégico de Gobierno Abierto 2020- 2023. El Plan es la estrategia nacional para la incorporación del enfoque de gobierno abierto en el ciclo de las políticas públicas de todos los niveles de gobierno y en los diferentes poderes del Estado.

Con la participación de los organismos del Poder Ejecutivo Nacional y de otros poderes del Estado, el plan define un conjunto de iniciativas basadas en los principios del enfoque de gobierno abierto: transparencia, rendición de cuentas, participación e innovación.

La incorporación de Argentina como miembro de la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP), de la que forman parte más de 75 países, 76 gobiernos subnacionales y 3000

miembros de organizaciones de la sociedad civil. Desde su ingreso a Alianza, la Argentina presentó cuatro planes de acción nacionales de gobierno abierto:

- **Primer Plan de Acción Nacional 2013-2015**
- **Segundo Plan de Acción Nacional 2015-2017**
- **Segundo Plan de Acción Nacional 2015-2017**
- **Cuarto Plan de Acción Nacional 2019-2022**

La existencia en de sólido marco normativo que promueve diversos mecanismos de transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas.

Su máxima expresión es la Ley 27.275 de Derecho de Acceso a la Información Pública que, sancionada en 2016, garantiza el ejercicio del derecho de acceso a la información pública a nivel nacional, impulsa la apertura de datos (información accesible, en formatos abiertos, reutilizable y redistribuible por terceros) y fortalece la transparencia activa. Por esta ley, rige el derecho de cualquier persona de solicitar información producida, controlada o conservada por organismos de los poderes Ejecutivo, Legislativo o Judicial, el Ministerio Público Fiscal, el Ministerio Público de la Defensa, el Consejo de la Magistratura de la Nación, empresas, concesionarios, partidos políticos, universidades y sindicatos.

La jerarquización del área focal de gobierno abierto cuya institucionalización viene creciendo desde el año 2012. Desde el año 2020, la Dirección Nacional de Gobierno Abierto pertenece a la Subsecretaría de Servicios y País Digital. Creó la Mesa Nacional de Gobierno Abierto, una instancia de coordinación del trabajo entre el gobierno y la sociedad civil para articular esfuerzos en la promoción de políticas de gobierno abierto.

## 2. AGENCIA NACIONAL DE PROMOCIÓN DE LA INNOVACIÓN, EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA INNOVACIÓN. JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS



### ¿Qué hace?

Promover la investigación científica y tecnológica, la generación de conocimiento y la innovación para mejorar el perfil productivo del país y la calidad de vida de sus habitantes por medio del financiamiento de proyectos que satisfagan condiciones específicas de calidad y pertinencia y de otras acciones de estímulo conducentes a tal fin.

Para el logro de sus objetivos dispone y ejecuta recursos para financiar proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, despliega estrategias para la vinculación del sistema de ciencia y tecnología; y crea capacidades para promover la I+D+i.

La Agencia dispone de Fondos del Tesoro Nacional, de préstamos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), del Banco de

Desarrollo de América Latina y del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), del recupero del financiamiento reembolsable y provenientes de convenios de cooperación con organismos o instituciones nacionales e internacionales. Los recursos que se le asignan cumplen con la aplicación de lo dispuesto por la Ley 23.877 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica y de la Ley 25.922 de Promoción de la Industria del Software.

Más info: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia>

### ¿Qué expresa?

“Nuestro mayor desafío es vincular el sistema de ciencia y tecnología con la resolución de los problemas productivos y sociales del país. El conocimiento es la llave para generar riqueza. La Agencia es una potente herramienta para distribuir mejor esa riqueza. Para ello, debe actuar de manera ágil, transparente y con sentido de oportunidad. Estamos al servicio de las universidades, de las PyMEs, de las cooperativas y de las provincias, para ayudarlos a concretar sus ideas”.

“Necesitamos superar la mirada de los artefactos tecnológicos. Queremos construir sistemas sociales antes que tecnológicos a partir de crear y construir comunidades de innovación y defender la ciencia desde la ciudadanía, mostrándoles que invertir en mejorar la calidad de las condiciones de vida de nuestra población”.

### ¿Cuáles son sus logros?

El desarrollo de un ecosistema de ciencia, tecnología e innovación que celebró 25 años de vida en 2022 y que cuenta con 80 mil proyectos evaluados y más de 40 mil financiados.

- Ejecución del Plan Argentina Innovadora 2020
- 25 mil investigadores apoyados y acompañados.
- 200 empresas de base tecnológica
- 6.000 pymes y cooperativas con capacidades productivas desarrolladas.

Diseño e implementación de instrumentos de promoción orientados en distintas temáticas, sectores y beneficiarios a través de:

**FONCyT:** Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica orientado a fortalecer y consolidar el fondo de conocimientos científicos del Sistema Nacional de Innovación (SIN), incrementar la cantidad y calidad de los Recursos Humanos en I+D, mejorar la infraestructura científica del Sistema Nacional de Innovación (SIN); y promover la conformación de redes de conocimiento.

**FONTAR:** Fondo Tecnológico Argentino: financia proyectos orientados a la investigación y desarrollo, a la modernización tecnológica, servicios tecnológicos, capacidades I+D+i; y de tipo asociativos.

**FONARSEC:** Fondo Argentino Sectorial, orientado a gestionar proyectos y actividades cuyo objetivo es desarrollar capacidades críticas en áreas de alto impacto potencial y transferencia permanente al sector productivo. Las áreas potenciales son: Salud | Energía | Agroindustria | Desarrollo social | TICs | Nanotecnología | Biotecnología | Ambiente y cambio climático.

### 3. CORLAB, EL LABORATORIO GOVTECH DE LA MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA.

#### ¿Qué hace?

Gestiona el Fondo Córdoba Ciudad Inteligente (FCCI), el primer fondo GovTech de América Latina.

Una iniciativa conjunta entre la Municipalidad de Córdoba y BIDLab (el Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo) que busca fortalecer la cooperación público-privada y atender las demandas de la sociedad, invirtiendo y asociándose con emprendimientos que contribuyan al desarrollo de una ciudad más inteligente, inclusiva y sostenible.

Ofrece fondos a emprendimientos innovadores, en marcha o en etapa de validación, a través de instrumentos de capital de riesgo y préstamos contingentes para el crecimiento de emprendimientos innovadores. Además, les brinda asistencia para que implementen sus soluciones en Córdoba capital y, a partir de allí, puedan mostrar a otras ciudades de Latinoamérica el impacto que generan, posibilitando su arribo a nuevos mercados. El fondo potencia iniciativas de uso de las tecnologías aplicadas a la producción agropecuaria e industrial, a la ciudadanía, al ambiente, a la economía circular, a la salud, a la seguridad, a la educación, a la construcción, entre otras.

Iniciado en mayo del 2020, el Fondo se encuentra implementado su 4 convocatoria en 2023.

Más info: <https://fondocci.cordoba.gob.ar/convocatoria-4>

#### ¿Qué expresa?

“Creemos en el Estado puente que aprovecha, potencia y acompaña soluciones tecnológicas del ecosistema emprendedor para mejorar la calidad de vida de toda la comunidad”.

“Promovemos una visión que implica un salto desde la demanda hacia la oferta: mapeamos las propuestas de soluciones tecnológicas, existentes o en etapa de validación, y les ofrecemos los recursos para que puedan crecer y escalar. Nuestra plataforma



de trabajo es la articulación público - privada. Asociarnos para crecer. Asociarnos para que el Estado tenga éxito en las mejoras para la ciudad y para que el emprendedor reciba el apoyo, los recursos y la asistencia que necesita”.

### ¿Cuáles son sus logros?

Iniciado en mayo del 2020, el Fondo se encuentra implementado su 4 convocatoria en 2023. Los emprendimientos a postular podrán estar en etapa de validación o en etapa de comercialización. Sus equipos de trabajo deben reunir las siguientes características: capacidad técnica e idoneidad para lograr el propósito del emprendimiento, complementariedad de género, formación y habilidades para llevar adelante la gestión del emprendimiento; y vocación de generar impacto positivo en la sociedad y el ambiente.

Junto a ella, se encuentra vigente la segunda convocatoria, destinada a municipios y comunas de América Latina, a participar de los desafíos de innovación Govtech.

Además, Corlab ha establecido alianzas con organizaciones locales e internacionales especializadas en innovación y emprendimiento tales como el BID Lab, la Fundación Avina y CAF entre otras.

Ha contribuido con la producción de conocimiento y la difusión del ecosistema de innovación y emprendedorismo de base tecnológica de la ciudad de Córdoba, a través de diversas publicaciones. Entre las publicaciones destacadas se mencionan: Soluciones para ciudades más inteligentes, Emprendimientos Tecnológicos en la ciudad de Córdoba, El Ecosistema emprendedor y tecnológico de la ciudad de Córdoba, entre otras.

También ha desarrollado los siguientes productos: Radar Govtech, Directorio de Startup, Córdoba Startup Monitor, Ciudad Digital y Revista CordLab, entre otros.

Más info.: <https://corlab.cordoba.gob.ar/>

## 4. NQN LAB, EL LABORATORIO DE INNOVACIÓN DE LA PROVINCIA DE NEUQUÉN



### ¿Qué hace?

LLeva adelante la experiencia #LateNQN, Laboratorios de Territorios de Neuquén.

Gestiona la Red de Laboratorios de innovación pública compuesta por más de 16 municipios (al 30% del total de los municipios de la provincia). Acompaña la identificación de procesos de transformación del Estado municipal basados en la transparencia, la participación y la colaboración ciudadana como principios de diseño para una gestión pública innovadora.

Aplica la innovación pública como una perspectiva que une el aprovechamiento de los estímulos internos (personas y entorno organizativo), externos (demandas de la sociedad y colaboración ciudadana y de otros actores), laterales (benchmarking en el sector público) y superiores (nuevas corrientes socio- políticas como el Gobierno Abierto, reformas e imperativos legales, etc.) para la resolución de desafíos y problemas públicos complejos.

Promueve la gestión colaborativa del talento, los saberes y las competencias en el sector público, generando espacios de trabajo para que equipos municipales, con diversidad de habilidades y talentos, se conecten y colaboren para avanzar en los desafíos comunes de sus municipios.

Ha desarrollado, aplica y difunde el Método C.H.E, Comunidades Hilando Estrategias. Una metodología de participación, innovación e incidencia ciudadana para detectar problemas (deliberando en diversidad) establecer retos y diseñar propuestas (colectivas, creativas y posibles) para alcanzarlos; desde el empoderamiento comunitario y el acompañamiento gubernamental. Che es la forma castellanizada de escribir "Ce", palabra del mapuzugun que significa "persona" y también "gente". Un punto de unión entre lo subjetivo y lo colectivo que ancla en cuatro momentos: Ser, Pensar; Hacer y Compartir.

- **Ser:** relacionado al origen, la identidad, los sueños y la proyección de las personas.
- **Pensar:** relacionado a las ideas, deseos, sabiduría y pensamiento que cada unx aporta a un proyecto colectivo.
- **Hacer:** co-crear desde el trabajo común.
- **Compartir:** para aprender, para crear comunidad, para re andar saberes escuchando consejos y experiencias de otras personas.

Más info: <https://www.facebook.com/NqnLab1/>

### ¿Qué expresa?

"Aplica la innovación pública como una perspectiva que une el aprovechamiento de los estímulos internos (personas y entorno organizativo), externos (demandas de la sociedad y colaboración ciudadana y de otros actores), laterales (benchmarking en el sector público) y superiores (nuevas corrientes socio- políticas como el Gobierno Abierto, reformas e imperativos legales, etc.) para la resolución de desafíos y problemas públicos complejos".

### ¿Cuáles son sus logros?

Desarrollar, aplicar y difundir el Método C.H.E, Comunidades Hilando Estrategias para la formación y desarrollo de habilidades sociales, emocionales, metodológicas e interpretativas desde la captación y co-creación de conocimientos. Con prácticas centradas en la empatía, el reconocimiento de la diversidad del grupo, la cultura del cuidado y la creatividad de nuevas formas de SENTIR, PENSAR Y HACER promoviendo la reflexión para la innovación.

Conespacios de participación, colaboración, construcción y escucha activa humanizados, inclusivos, sostenibles y creativos y colaborativos, la aplicación del método contribuye a la mejora de la gestión de gobierno ya que parte de un diagnóstico participativo para visualizar qué tenemos; qué debemos modificar y qué debemos crear para impulsar cambios transformadores.

Implementar la Escuela de Facilitadores. Un espacio para co-construir una caja de herramientas metodológicas destinadas a integrarse a los procesos de formación y construcción de ciudadanía. Sus principales objetivos son, entre otros, formar formadores y multiplicadores de ciudadanía en todo el territorio de la provincia para contribuir a la educación de los ciudadanos en los valores de la participación, el bien común, la cultura de la paz y el compromiso responsable con sus comunidades; promover el trabajo colaborativo y liderazgos comunitarios; y contribuir a la construcción de un ecosistema de innovación pública abierta que combina el conocimiento interno gubernamental con el conocimiento externo de la sociedad civil para construir valor público.

## 5. R.I.L. RED DE INNOVACIÓN LOCAL.



### ¿Qué hace?

La Comunidad de Innovadores Locales (CIL) AYNi reúne, forma y acompaña a emprendedores sociales y líderes de gobiernos locales, de todo el mundo, en el diseño y desarrollo de políticas públicas e iniciativas de alto impacto, promoviendo la gobernanza, la innovación colaborativa, innovadoras, con una perspectiva sistémica y centradas en las personas. La iniciativa es impulsada por la Aceleradora de RIL, en alianza con Ashoka, el CoLab de la Universidad Católica de Chile y Vía Educación de México.

La Red de Innovación Local (RIL), nace en 2014, inspirada en el modelo Crea de promoción del aprendizaje entre pares del ámbito rural, con el objetivo de lograr que, en cada ciudad, las personas puedan tener mejor calidad de vida y oportunidades para desarrollarse. Esto a partir de reflexionar acerca de cómo se podían mejorar las capacidades de gestión de las ciudades desde el intercambio entre pares, se replica el modelo CREA en los gobiernos locales.

Inicialmente, se crea el área de innovación pública orientada a la producción y difusión de herramientas de gestión y diseño de soluciones públicas de mayor impacto.

Desde entonces RIL construye una red que conecta, acelera e inspira a miles de personas que trabajan para resolver los desafíos públicos de las ciudades, acompañándolos a convertirse en líderes de sus comunidades.

Con una perspectiva de diseño centrado en las personas, en el pensamiento sistémico, en la gestión de redes, en el entendimiento profundo de los problemas sociales complejos y en la generación de oportunidades en cada territorio, RIL se propone acompañar a los gobiernos locales en el desarrollo de sus capacidades para la innovación que aceleren un cambio cultural y transformador en el diseño de políticas públicas.

Además, promoviendo el aprendizaje entre pares crea comunidades de innovación que colaboren en la búsqueda de soluciones a sus problemas, compartan casos

y se inspiren. También, en el diseño y desarrollo de las narrativas que permitan contar mejor los impactos de las iniciativas de los gobiernos locales.

Más info: <https://www.redinnovacionlocal.org/>

### ¿Qué expresa?

“Creemos en involucrar a las personas impactadas por los problemas en el diseño de soluciones innovadoras que transformen su calidad de vida y en que hasta los más pequeños movimientos pueden producir impactos significativos. Reconocemos que son las pequeñas historias las que impulsan los grandes cambios”.

### ¿Cuáles son sus logros?

Entre sus principales logros se destacan:

El **PORTAL** de gestión, es una plataforma desarrollada especialmente para las personas que trabajan para resolver los desafíos públicos de sus comunidades, que reúne información, conocimiento, metodologías y herramientas diversas. Los usuarios del PORTAL tienen acceso a distintas secciones para conectarse entre pares, inspirarse en casos innovadores, capacitarse en temáticas clave y acceder a herramientas de gestión.

La **Aceleradora RIL** y sus programas que se organizan alrededor de Ciudades Innovadoras, Ciudades Digitales, Ciudades Circulares, Ciudades Emprendedoras, Ciudades de la Biodiversidad, Ciudades Eficientes y Ciudades del Conocimiento.

La edición 2023 del Programa de Innovadores Locales que cuenta con 98 equipos de trabajo de gobiernos locales y emprendedores sociales. De todos ellos, 72 equipos se encuentran trabajando en el diseño y desarrollo de sus iniciativas actualmente.

La Comunidad de Innovadores Locales, que reúne alrededor de 500 participantes de todo el mundo y sus 124 iniciativas de alto impacto, de las cuales 27 se encuentran en implementación.

La apropiación de metodologías ágiles y múltiples herramientas desde las perspectivas de pensamiento sistémico e inteligencia colaborativa, lo que facilita que los miembros del ecosistema puedan replicar el camino en el diseño de nuevas iniciativas.

## 6. CENTRO DE INNOVACIÓN ACADÉMICA DE VILLA MARÍA.



Universidad  
Nacional  
Villa María

### ¿Qué hace?

Crea herramientas, estrategias y dispositivos para posibilitar la innovación en la enseñanza universitaria. Inicia sus actividades a partir de una propuesta elaborada en conjunto con el Decanato, Secretaría Académica y Secretaría de Investigación del Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales.

El Instituto considera que los ámbitos educativos de nivel superior se encuentran interpelados por cambios y desafíos que deben afrontar a fin de construir una alternativa educativa que se

adecue al escenario actual. Sostiene que la innovación implica una transformación cultural en la manera de gestionar y construir el conocimiento, en las estrategias de enseñanza, en las nuevas configuraciones institucionales, en los roles de los profesores y los alumnos, e incluso en la manera creativa de pensar la educación, la tecnología y las universidades.

El Centro de Innovación Académica busca reflexionar sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje poniendo en juego conocimientos teóricos, metodológicos, pedagógicos y didácticos, para adecuar los procesos de enseñanza a la dinámica que presenta el contexto áulico, atravesado por las diversas modificaciones y transformaciones de la sociedad actual. Trabaja en las siguientes líneas de acción: la cooperación para la mejora y la innovación tecnológica, el desarrollo de dispositivos, herramientas y la discusión sobre los entornos tecnológicos, la formación docente y la vinculación y transferencia con el territorio.

Más info: <http://sociales.unvm.edu.ar/centro-de-innovacion-academica/>

### ¿Qué expresa?

**“La verdadera innovación se dará cuando las instituciones abran sus puertas a la transparencia y a la comunidad”.**

### ¿Cuáles son sus logros?

Un portal con un conjunto de herramientas innovadoras para la enseñanza y aprendizaje en los ámbitos académicos destinados a estudiantes y docentes. Y un conjunto de recursos para producciones gráficos y audiovisuales.

Un banco de experiencias innovadoras en el territorio. El banco propone un espacio de reflexión y visibilización de experiencias para la generación de aprendizajes en torno a la innovación que contribuyan a la gestión y resolución de problemas de acuerdo a las necesidades y desafíos de cada territorio.

La puesta en funcionamiento de la Diplomatura en Innovación Abierta organizada por la Subsecretaría de Economía del Conocimiento del Ministerio de Desarrollo Productivo y la Universidad Tecnológica Nacional.

Destinada a profesionales y referentes de Cámaras empresariales, Universidades, Agencias de Desarrollo, Incubadoras, Aceleradoras, Parques y Polos Tecnológicos, Secretarías de Producción, Empresas y emprendimientos.

La Diplomatura, de cursada virtual, tiene como propósito consolidar el paradigma de Innovación Abierta y brindar herramientas a las organizaciones para operativizarlo, como así también promover los principales canales y dispositivos de creación colaborativa para crear valor conjunto en pos del desarrollo competitivo de la industria en Latinoamérica.

Atendiendo las tendencias de cambio tecnológico acelerado, transformación digital e industria 4.0, se brindarán contenidos centrados en las mejores prácticas implementadas por las organizaciones de la región.

La cursada virtual facilitará la participación de actores de diversos países, y permitirá el intercambio de experiencias, la consulta a especialistas, y el aprendizaje inter pares.

## 7. URBAN LAB. LABORATORIO DE INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN URBANA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA FE.

### ¿Qué hace?

Coordina y aúna esfuerzos entre el sector público y el privado, nivel local, en pos de contribuir a la construcción de una ciudad innovadora y a promover

una cultura de la innovación en el diseño de las políticas públicas. Construye agendas de trabajo colaborativas entre el sector público, económico-productivo, científico -tecnológico y social para abordar los principales desafíos de la ciudad. A partir de un acuerdo colectivo, su agenda de trabajo se concentra en 4 retos urbanos prioritarios:

- Transformar el residuo en oportunidad económica social y ambiental
- Promover escenarios urbanos sostenibles, inclusivos y calmos Generar propuestas de integración laboral para jóvenes.
- Mejorar la vinculación entre el sector científico tecnológico, social y el gobierno de la ciudad.

Para trabajar estos retos, desarrolló un método propio que se despliega en cuatro momentos sinérgicos y en diálogo permanente. Desafiar: resolver problemas de la ciudad con perspectiva de corto y mediano plazo. Se investiga alcance y características del reto, diagnóstico. Idear: Se utilizan métodos de inspiración y herramientas de generación de ideas. Prototipar: Se le da vida al proyecto, se pone en marcha, se arma la red de actores, se definen los primeros pasos. Impulsar: El proyecto despega. Búsqueda de financiamiento y vinculaciones público/privada.

Más info: <http://santafeciudad.gov.ar/urbanlab/>

### ¿Qué expresa?

“Creemos en la importancia de promover y desarrollar, entre todos los sectores de la ciudad, un ecosistema local de innovación para resolver problemas públicos, crear valor local y encontrar soluciones que generen oportunidades de desarrollo y crecimiento. Con proximidad y en articulación entre el sector público, el sector privado, la ciencia, la tecnología y la innovación”.

“Innovar es habilitar nuevos caminos para el diseño de políticas, crear puentes de diálogo y encuentro entre múltiples miradas y sectores, poniendo en el centro a las personas. A sus problemas, necesidades y expectativas”.

URB\_N  
LAB

Laboratorio de innovación  
y transformación urbana

## ¿Cuáles son sus logros?

Entre sus principales logros se destacan:

La puesta en funcionamiento del Laboratorio de Materia Prima o Basura destinado a emprendedores, académicos, empresarios y a organizaciones del sector social. Parte de la pregunta ¿Cómo podríamos convertir los residuos en una nueva oportunidad económica y social para Santa Fe? Trabaja con la metodología de ideación para agregar valor a partir de un proceso transformador de los residuos.

Como resultado se implementó la campaña "Juntá, reciclá, transforma" destinada a la recolección de tapas plásticas para transformarlas en equipamiento urbano para espacios públicos. Con la participación de más de 150 organizaciones, empresas, escuelas, jardines, clubes, bares y restaurantes a partir de lo recolectado se instalaron y equiparon dos nuevas plazas en la ciudad.

El diseño del proyecto de generación de biodiesel a partir de la recuperación de aceites vegetales usados en bares y restaurantes de la ciudad. Una red que cuenta con la participación de 10 bares de la ciudad. Desde el proyecto se desarrolló un protocolo para la entrega y la calidad de la producción y un prototipo que determinó la producción de biodiesel de muy buena calidad. Se está trabajando en la búsqueda de financiamiento internacional para una planta de biodiesel que abastezca el equipamiento para la gestión de los servicios urbanos de las ciudades.

Coordinación con la carrera de diseño industrial de la Universidad Católica de Santa Fe para el desarrollo de prototipos de juguetes encastrables para las infancias. Los juguetes debían representar íconos emblemáticos de la ciudad de Santa Fe en conmemoración al cumplimiento de sus 450 años.

En el marco del Día Mundial sin auto, se realizó el Laboratorio "Hackear la calle", en la que se lanzó el concurso de ideas para la presentación de propuestas que incorporen nuevos usos en dos espacios públicos de la ciudad. Dos equipos de estudiantes universitarios resultaron ganadores por parte de la Universidad Nacional del Litoral y de la Universidad Católica de Santa Fe.

## 7. URBAN LAB. LABORATORIO DE INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN URBANA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA FE.

### ¿Qué hace?

Trabaja por un Estado democrático, justo y eficiente que mejora la vida de las personas. Produce conocimiento, realiza actividades de investigación aplicada y diálogos abiertos, acompaña el diseño e implementación de proyectos en el ámbito de la gestión pública y ofrece recomendaciones para construir mejores políticas públicas e incidir en el proceso de toma de decisiones de política.

Más info: <https://www.cippec.org/>



## ¿Qué expresa?

“Es necesario constituir una agenda de unidad nacional con sustancia. Dejemos de ponernos excusas, de escondernos detrás de las urgencias, y ocupémonos, de una vez por todas, de los problemas estructurales no resueltos. Esa capacidad de acordar está en nosotros. Nuestra historia lo demuestra. Ahora, lo que nos toca es reconstruir la confianza”.

## ¿Cuáles son sus logros?

Democracia 40, un proyecto participativo, intergeneracional, federal y multisectorial que se puso en marcha en el año 2021. Su objetivo fue definir qué ejes deberían estructurar una agenda de unidad nacional: 1) reorientar la estrategia de desarrollo para lograr la estabilidad macroeconómica, 2) alcanzar la justicia educativa en articulación con el mundo del trabajo, 3) potenciar la matriz productiva, 4) reducir la pobreza en un contexto de transición demográfica, 5) lograr la transición verde justa, y 6) fortalecer las instituciones.

#EsMomentoDeComprometernos, una serie de propuestas de políticas públicas concretas y factibles para construir una democracia mejor y más fuerte con vista a los próximos 40 años. La infancia, la educación, las jubilaciones y el funcionamiento del Estado son los principales ejes sobre los que se desarrollaron diferentes propuestas.

## 9. RAGA. RED ACADÉMICA DE GOBIERNO ABIERTO.

### ¿Qué hace?

Desarrolla un ámbito para compartir entre pares y visibilizar las experiencias innovadoras en materia de gobierno abierto que se desarrollan en y desde los



**Red Académica**  
para el Gobierno Abierto

espacios de academia. Realiza diversas actividades para compartir experiencias y producir conocimiento entre pares sobre los aprendizajes, problemas y oportunidades del gobierno abierto en la República Argentina. Lleva adelante el Congreso Internacional de Gobierno Abierto.

### ¿Qué expresa?

La importancia de recuperar la innovación como nuevas perspectivas de abordaje de problemáticas comunes. Para ello, es clave la dinámica de gestión del conocimiento. El conocimiento es colectivo, al poner en circulación las experiencias se aprende, se comparte y se generan los logros. Es necesario movilizar este ciclo en las diferentes prácticas.

La innovación como necesidad de vincular las experiencias innovadoras de modo horizontal para su fortalecimiento, como base para la generación de un sistema poroso que movilice y dinamice los cambios.

Más info: <https://redacademicagobabierto.org/>

#### ¿Cuáles son sus logros?

El principal logro es la identificación de innovadores en los márgenes para poner en valor y generar reconocimiento de estas prácticas en los espacios Institucionales a fin de promoverlos y permitir que se desarrollen y se expandan en los distintos ámbitos.

El repositorio abierto de recursos iberoamericanos que se construye con las experiencias compartidas y alimenta nuevos procesos de cambio. Reconocimiento a las Buenas Prácticas Iberoamericanas con el apoyo de CEPAL. De esta manera se potencian innovaciones y se movilizan

### 10. INAP FUTURO

#### ¿Qué hace?

INAP Futuro es una propuesta del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). Tiene por finalidad conformar un espacio de reflexión, planificación, experimentación e implementación sistemática, basada en el análisis de los escenarios posibles del futuro y de las transformaciones socio-organizacionales del presente.



Para ello propone una serie de programas de capacitación, pertinentes, actuales, accesibles y de calidad orientados a aportar a un Estado con mejores resultados y a la profesionalización del trabajador público. Entre sus objetivos se destacan: optimizar la organización y coordinación del Sistema Nacional de Capacitación, desarrollar nuevos programas de capacitación desde el INAP utilizando nuevas tecnologías, fortalecer los procesos de planificación estratégica y evaluación del Sistema Nacional de Capacitación basado en datos, mejorar los diseños metodológicos de los programas de capacitación, incorporar tecnologías y construir los perfiles públicos para el siglo XXI.

Más info: <https://capacitacion.inap.gob.ar/programa/inap-futuro/>

#### ¿Qué expresa?

“El aprendizaje y el trabajo tienen un valor estratégico dentro de un modelo de desarrollo integral e inclusivo, siendo la educación, la formación y la capacitación fundamentos claves para el logro de

la deseada igualdad de resultados; y el Estado tiene el mandato constitucional y el compromiso ético de apoyar con políticas integrales a las personas trabajadoras para el fortalecimiento de sus capacidades”.

### ¿Cuáles son sus logros?

La puesta en funcionamiento de las siguientes áreas:

Unidad de Prospectiva y Escenarios de Futuro: una red dinámica e interdisciplinaria de investigación y consulta sobre la vinculación de la Administración Pública con la sociedad, el mercado de trabajo y las nuevas tecnologías de gestión.

Unidad de reorientación estratégica de la capacitación: desde aquí se promueve el desarrollo de un conjunto de actividades basadas en la integración de las tecnologías digitales en las organizaciones gubernamentales, acompañándolas del saber hacer, saber, saber reflexionar y saber interactuar.

Laboratorio INAP 4.0: orientado a la evaluación e incorporación de nuevas tecnologías para la gestión de la capacitación.

### HACIA UNA CARACTERIZACIÓN DE LOS ESPACIOS DE INNOVACIÓN

El universo de los espacios de innovación pública en Argentina se caracteriza, como se vio en el punto anterior, por su diversidad y dinamismo. Se trata de un universo heterogéneo que atraviesa diferentes niveles de gobierno, espacios académicos y de la sociedad civil, con un punto en común: tener como misión la promoción, el desarrollo, el diseño o la incidencia en Innovación Pública. Se han desarrollado y consolidado en los últimos 10 años en su mayoría, acompañando el proceso que se da a nivel internacional (Rodríguez, 2020).

Es importante señalar otra característica compartida con otras latitudes: los laboratorios de las universidades o de la sociedad civil presentan mayor permanencia que aquellos que se alojan en diferentes niveles de gobierno, ya que estos últimos tienen grandes dificultades para sobrevivir a los cambios de gobierno. En este sentido pueden mencionarse

por ejemplo SantaLab, de la Provincia de Santa Fe, que desarrollara una actividad muy valiosa entre 2015 y 2019 y que no ha sobrevivido los cambios políticos.

Los espacios de innovación pública se desarrollan a lo largo de las distintas regiones del país, sin embargo, la mayor cantidad de las experiencias de innovación relevadas, se encuentran en el área central del territorio argentino. En este punto convergen distintos elementos, más allá de la alta densidad poblacional que presenta la zona.

Por un lado, la concentración de organismos de nivel central de gobierno que tienen áreas de innovación en sus estructuras, y de organizaciones de la sociedad civil de escala nacional; de los 7 espacios de innovación pública desarrollados por organizaciones de la sociedad civil, 4 se localizan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por ejemplo. Esta distribución centralizada de los laboratorios, se corresponde asimismo con mapas de la distribución

de las instituciones públicas y de ciencia y técnica en el país; el foco en la ciudad capital, con una expansión en el área central y, un desarrollo significativo, en relación con su población, en la Patagonia. En cuanto al ámbito de los espacios identificados, la mayoría corresponden a los gobiernos provinciales y locales, 9 en los gobiernos provinciales y 7 en los gobiernos locales. Luego, le siguen las que pertenecen a las organizaciones de la sociedad civil (7 casos), a las Universidades (5 casos) y a las jurisdicciones del gobierno nacional (5 casos). Esto habla de un atravesamiento de estos dispositivos en los diferentes ámbitos de gestión y de la academia. De todos modos, es necesario señalar su pequeño número en relación con la multiplicidad de organismos que hay en el país. Por ejemplo, a nivel municipal, como se dijo, se identificaron 7 casos, cuando en el país, según datos del INDEC de 2022 hay más de 2000 gobiernos locales. Es decir, se trata de un tipo de dispositivos que, si bien se encuentran en diferentes organizaciones públicas, aún tienen un nivel de presencia escaso.

A esto es necesario sumar lo planteado en un punto anterior, se trata de un universo no totalmente estabilizado, ya que muchos dispositivos cambian según cambios de gobiernos o presentan débiles formas institucionales o no poseen recursos específicos.

Estas características están en línea con el estudio previo realizado por PoliLab UNR<sup>1</sup> (Federico Long 2020) donde se afirma que más del 80% del personal de la Administración Pública entrevistado opina que los laboratorios están poco desarrollados, la percepción positiva de su desarrollo, por el contrario, es sólo del 12,2%; esto habla de la escasa presencia y visibilización de estas herramientas novedosas que son los laboratorios. Sin embargo, la percepción mayoritaria sobre la utilidad de los mismos es que son útiles o muy útiles, en un 76,4%, mientras que los que opinan que lo son poco o nada apenas alcanzan el 11,3%, según podemos ver en el cuadro siguiente. La valoración de los empleados públicos es positiva, en relación a su necesidad y la posibilidad de logros efectivos.

## OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS EN RELACIÓN CON LOS LABORATORIOS

	Ayudan a mejorar la relación entre la Administración Pública y la ciudadanía	Son sólo una moda dentro de la administración y no tienen mucho futuro	Contribuyen a crear Políticas Públicas de forma más eficiente	Suponen un gasto público innecesario	Generan innovación en el sector público	Producen soluciones que rara vez logran ser implementadas
Completamente de acuerdo	48,1%	5,7%	39,2%	2,4%	42,5%	5,2%
De acuerdo	40,1%	9,9%	45,8%	8,0%	44,3%	29,7%
En desacuerdo	2,8%	51,4%	6,1%	39,2%	3,3%	39,2%
Completamente en desacuerdo	1,9%	25,5%	0,9%	41,5%	0,5%	13,2%
NS/NC	7,1%	7,5%	8,0%	9,0%	9,4%	12,7%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

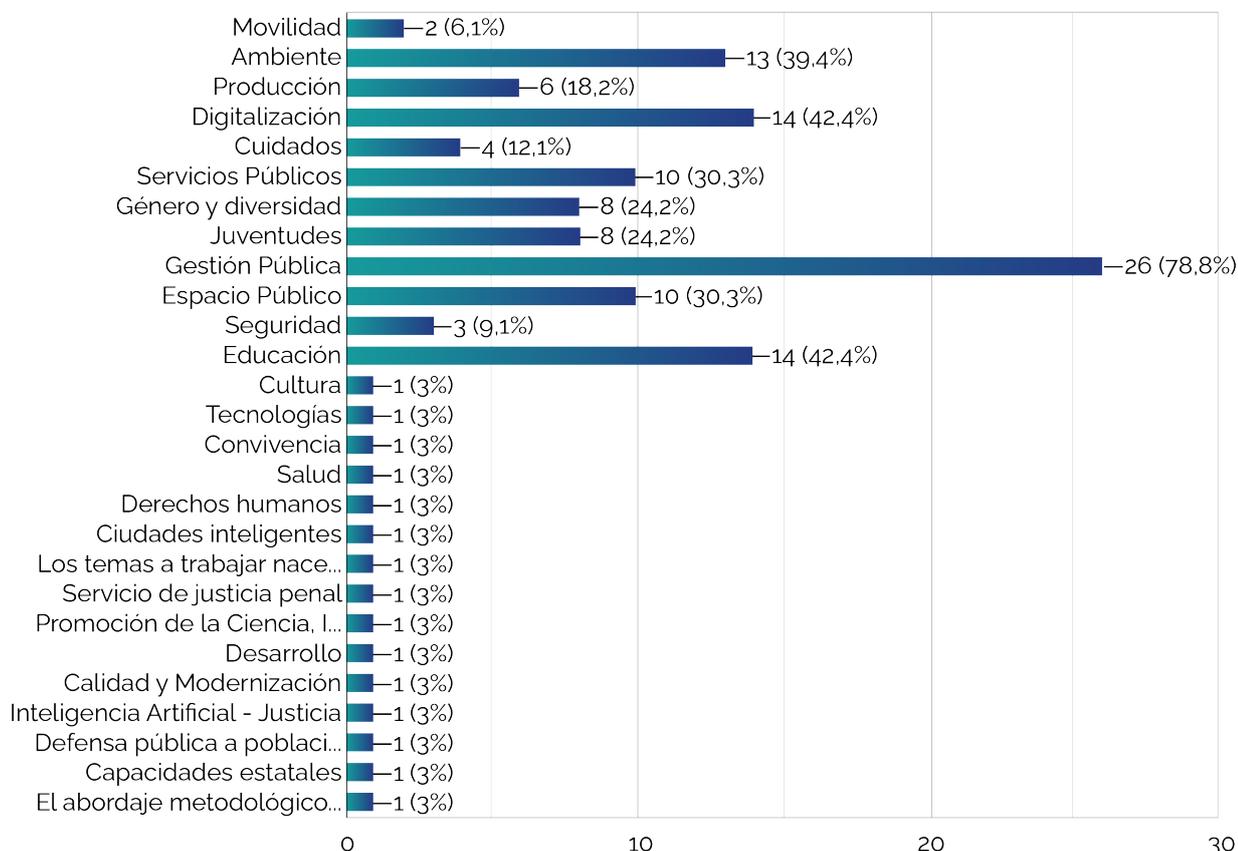
Fuente: Long F. 2020

1. Estudio basado en una encuesta aplicada a 212 empleadas y empleados públicos de 16 países, fundamentalmente de América Latina.

Las diversas experiencias, independientemente de su jurisdicción o alcance, confluyen una agenda común de temas públicos, con algunos matices, al igual que las metodologías que se utilizan. Con foco en la innovación, la movilidad, los espacios públicos, la seguridad, el ambiente, la producción, el género y la diversidad, las juventudes, los cuidados, la educación, los servicios públicos, la gestión pública y la digitalización, son los temas compartidos que conforman la agenda. Estos aparecen en los diferentes tipos de laboratorios, con matices según la inserción del mismo, sus ámbitos de prácticas o los territorios donde se despliegan. Conforman un universo diverso, que combina ejes centrados en los aspectos sustantivos de las políticas públicas, propios de la innovación entendida como motor para producir cambios en la sociedad, *innovación anticipatoria o transformativa*, al hacerse cargo de las nuevas temáticas:

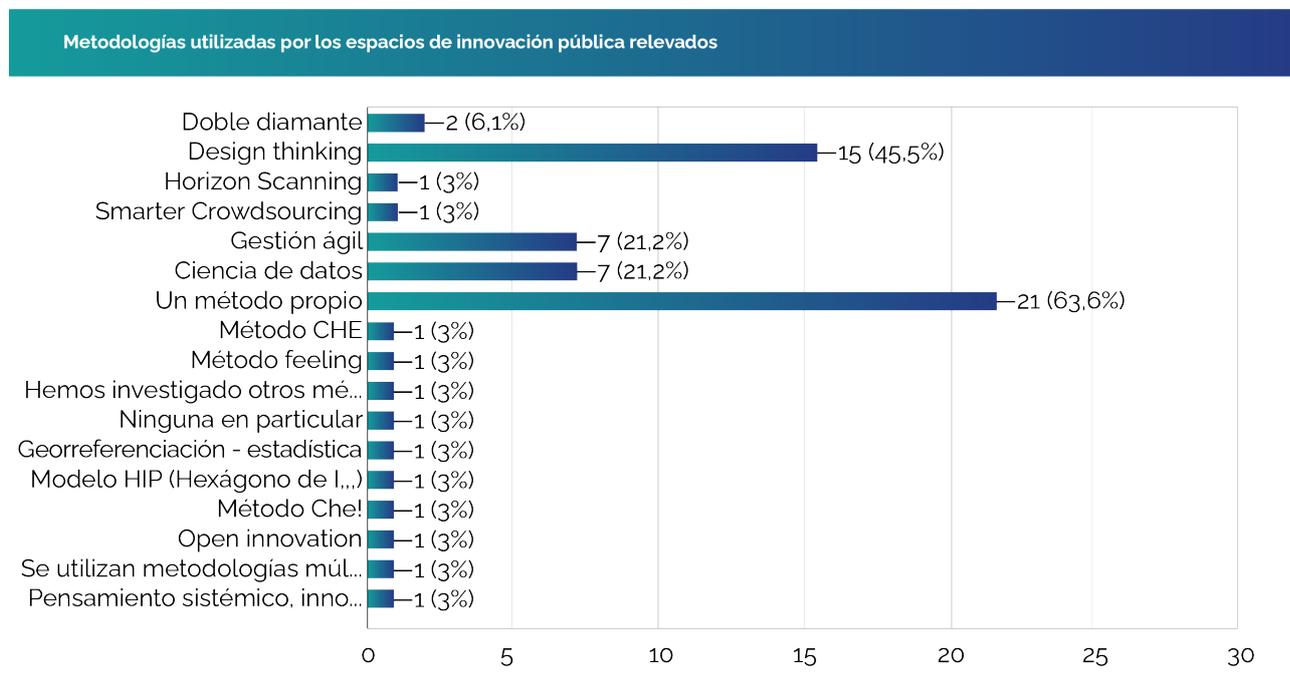
como el ambiente, las cuestiones de género y la diversidad, por ejemplo. Y temas de innovación *adaptativa*, constructora de capacidades para gestionar en un contexto exponencial, como la mejora de los servicios públicos. En este menú diverso de temas se destacan cuatro temas prioritarios, dos vinculados a la innovación transformativa: la educación y el ambiente y dos vinculados a la innovación adaptativa: la mejora en la gestión pública y la digitalización. Esto habla de la superación de la idea de la innovación como algo meramente instrumental, y por el contrario, señala sus múltiples posibilidades. Asimismo, es necesario señalar que estos resultados se corresponden con el estudio anterior de Rodríguez (2018) que compara Laboratorios Latinoamericanos y europeos. Donde se señalan como temas que aparecen en mayor medida en las agendas la salud y medio ambiente y la tecnología, datos y digitalización.

Temas prioritarios de los espacios de innovación pública relevados



Fuente: Elaboración propia. PoliLab - ADS, 2023

Entre las metodologías relevadas, se destacan el desarrollo de las iniciativas de innovación a través de un método propio o de la utilización del Design Thinking junto a la ciencia de datos y a la gestión ágil. Esto se corresponde también con el estudio de Rodríguez anteriormente señalado, donde se identifica el predominio del design thinking como herramienta para el desarrollo de las actividades de los laboratorios, mientras que la ciencia de datos predomina en el continente americano.



Fuente: Elaboración propia. Polillab - ADS, 2023

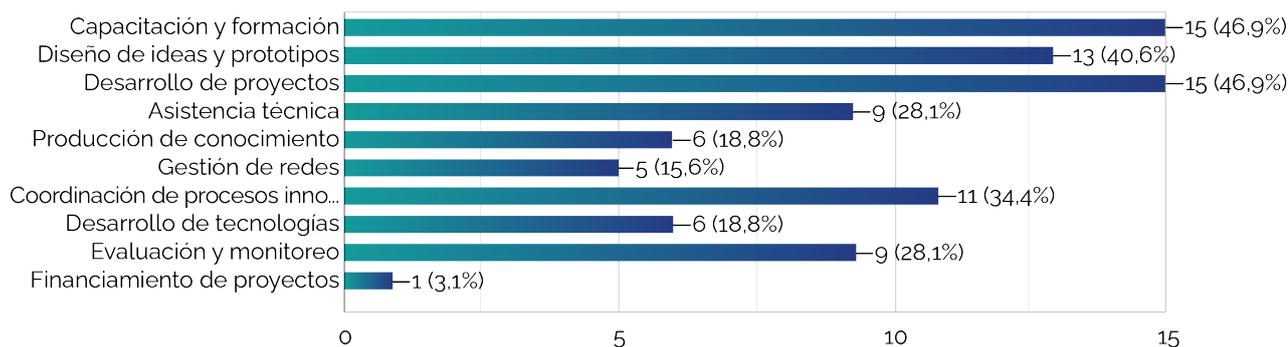
Un punto a señalar es que dos de los laboratorios tienen en una metodología en particular su razón de ser, es decir, no están organizados en base a una agenda temática, sino en base a los aportes que puede hacer una metodología específica a las políticas públicas. Se trata de la Unidad de Ciencias del Comportamiento que dependen del Ministerio de Economía y la Unidad de Prospectiva y Estudios de Futuro del Instituto Nacional de Administración Pública.

Entre los casos que se destacan por haber diseñado un método propio para desplegar las iniciativas de innovación pública, se mencionan: el método CHE, del NQLLab, la IP360 (innovación pública 360), de Asuntos del Sur y Fronteras, de PoliLab UNR. Este desarrollo de metodologías propias señala un acervo

de producción local valiosa, que, a su vez tiene impacto en la región y en otros contextos internacionales a través de diferentes iniciativas y acciones que llevan adelante los laboratorios mencionados.

En cuanto a los principales productos se señalan el asesoramiento en el diseño de políticas, la formación y capacitación, la investigación y producción de conocimiento, el desarrollo de tecnologías, la evaluación y monitoreo, la participación ciudadana, la articulación de múltiples actores, la gestión de redes, la vinculación regional e internacional; y la coordinación de procesos innovativos aparecen como los principales productos y servicios que brindan los distintos espacios y experiencias de innovación pública relevados.

### Principales productos y servicios de los espacios de innovación pública relevados



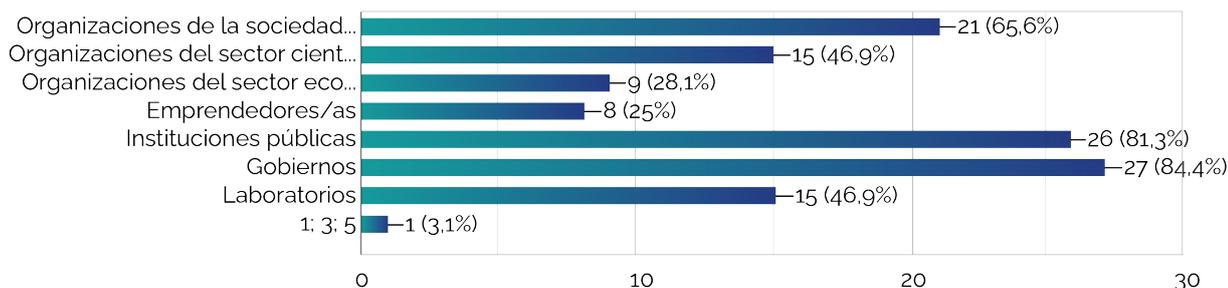
Fuente: Elaboración propia. PoliLab - ADS, 2023

La capacitación y formación, el desarrollo de proyectos, la coordinación de procesos innovativos y la asistencia técnica son los principales productos y servicios que brindan los laboratorios espacios o áreas de innovación relevados. Es decir, la mayor concentración de resultados se presenta en las áreas de gestión de procesos innovativos y de formación. Particularmente, en los espacios provinciales y locales, el diseño de ideas y prototipos, el desarrollo de proyectos, la gestión de redes, el desarrollo de tecnologías y la asistencia técnica para el diseño de políticas, aparecen como los principales productos.

En el caso de las universidades, un tipo particular de laboratorios, se destacan la formación y capacitación, la investigación y producción de conocimiento junto con la asesoría en el diseño de políticas para la promoción de procesos de innovación pública.

Respecto de las redes de actores que los laboratorios y espacios de innovación despliegan para el desarrollo de sus iniciativas y proyectos, la vinculación con organizaciones de la sociedad civil, del sector científico - tecnológico y económico- productivo junto a otros laboratorios y espacios de innovación, jurisdicciones del mismo gobierno y de otros de gobiernos aparecen como los vínculos más relevantes. También, las universidades, las redes internacionales y la comunidad de emprendedores. En el marco de ese universo de actores, los laboratorios y áreas de innovación relevados, identifican a los gobiernos, a otros laboratorios, a las instituciones públicas, a las organizaciones de la sociedad civil y del sector científico-tecnológico como los principales actores que configuran sus redes de articulación y trabajo.

### Principales actores que configuran las redes de los espacios de innovación pública relevados



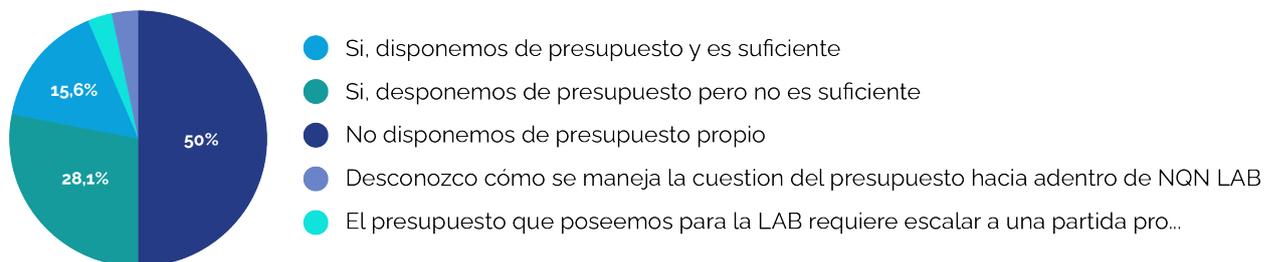
Fuente: Elaboración propia. PoliLab - ADS, 2023

En general, los laboratorios o áreas de innovación cuentan con equipos de trabajo propios conformados entre 1 y 10 integrantes con perfil multidisciplinar, provenientes de la ciencia política, la administración pública, la psicología, la antropología, la comunicación social, la economía y la ingeniería en sistemas, entre otros. Este punto habla del perfil de los laboratorios como espacios pequeños,

de carácter profesional y multidisciplinar con formas adhocráticas de organización.

Respecto de la disponibilidad de recursos, aparece como un tema preocupante para el desarrollo de tareas y la continuidad de los espacios. el 50% afirma no poseer presupuesto propio y casi el treinta por ciento si bien lo tiene, es de manera escasa. Sólo un 15% afirma disponer de un presupuesto adecuado.

¿Cuentan con presupuesto propio? ¿Considera que es suficiente para las actividades que realiza? (32 respuestas)



En este universo es posible señalar algunas experiencias destacadas en diferentes ámbitos, como la de la Secretaría de Innovación Pública del gobierno nacional, que reconoce antecedentes en gestiones anteriores a la actual movilizandoinnovaciones y acciones de gobierno abierto y el Laboratorio de Innovación Govtech de la Municipalidad de Córdoba (CorLab), como experiencias que marcan una fuerte vinculación entre innovación y tecnologías.

Por su parte la Agencia Nacional de Ciencia y Tecnología de la Nación y de las Agencias provinciales de Santa Fe y de Rio Negro señalan el vínculo existente entre los campos de desarrollo científico tecnológico con la innovación en las políticas y la gestión pública.

En relación con la innovación aplicada a los procesos de enseñanza y aprendizaje pueden señalarse el Centro de Innovación Académica de la Universidad Nacional de Villa María y a Polilab UNR,

cuya metodología #Fronterar es la base de las acciones de formación, para la construcción de ecosistemas innovadores.

El estudio la divulgación de los datos provenientes de los juegos de azar (Instituto Provincial de Juegos y Casinos de la Provincia de Mendoza); y la inteligencia artificial aplicada a la justicia a través del Laboratorio de Inteligencia Artificial (Fiscalía de Estado de la Provincia de Buenos Aires), y el Laboratorio de Proyectos Digitales de la Secretaria de Desarrollo e Integración Social de la Provincia de Rio Negro son, por su parte, experiencias novedosas en el desarrollo de innovaciones basadas en tecnologías.

Por su parte Urban Lab de Santa Fe, se caracteriza por ser una experiencia de reciente nacimiento, para la Innovación y Transformación Urbana de la Municipalidad de Santa Fe.



# **Desafíos y recomendaciones para el futuro**

**5**

## DESAFÍOS

Contribuir, con mirada federal, a la construcción colaborativa de una hoja de ruta que marque los principales desafíos de la innovación pública argentina es un componente clave de este estudio. En este apartado presentamos los desafíos más relevantes identificados por los actores que formaron parte del relevamiento. Ellos constituyen un consenso significativo en el conjunto de los actores de la innovación en territorio nacional. Por tanto, marcan una agenda ambiciosa, a la vez que posible para los próximos años, que dialoga con las agendas construidas en relación con estos espacios en foros regionales e internacionales.

**Estos desafíos como hoja de ruta para la acción a corto y mediano plazo en el ámbito nacional son:**

### *1. Reforzar la centralidad de las ciudadanas y los ciudadanos*

Revalorizar el rol de los ciudadanos y ciudadanas en los espacios de participación para que las personas se conecten, se vinculen y apliquen la inteligencia colectiva para mejorar la calidad de vida individual y colectiva. Si bien los laboratorios trabajan en general con herramientas de tipo colaborativa, aparecen aún con cierta distancia de las principales necesidades y desafíos ciudadanos. Se trata de romper la barrera de trabajar sólo con público de nicho ya convencido de las bondades de estos procesos o de la conveniencia de acercarse a estos espacios.

Esta mirada cobra fuerza en relación con los espacios de decisiones de los mismos. Se postula la necesidad de abrir el proceso de toma de decisiones a la comunidad (sociedad civil, sector privado y academia) con mecanismos

de vinculación de proximidad entre el Estado y la ciudadanía. Se trata de superar la mirada endogámica de las instituciones públicas y centrar las decisiones de política en las personas, en sus experiencias, sus necesidades, sus problemas y oportunidades, de cara a la construcción de proyectos colectivos y de ampliar las redes de construcción colectiva con la ciudadanía para aumentar su participación tanto en la definición de los problemas como en las soluciones.

Este desafío incluye la necesidad de avanzar en que las metodologías, las estrategias y técnicas propias de la innovación permeen los espacios de la sociedad civil de forma plena y de libre acceso. Y contribuir a la construcción de lenguajes comunes, menos técnicos, más ciudadanos, para que múltiples actores se sumen a la innovación y movilicen a la comunidad a resolver temas comunes.

### *2. Construir mayores vínculos entre los Labs y las políticas públicas en la construcción de agendas y la gestión.*

Integrar los aportes colectivos a las decisiones gubernamentales y al control de políticas, vinculando la innovación pública a las principales cuestiones de la agenda pública: pobreza, inclusión social, inestabilidad económica, ambiente, ciudades fragmentadas, desarrollo productivo, etc. Si bien, como se vio estos temas forman parte de las agendas de los laboratorios, los aportes en este sentido siguen siendo en algún modo marginales, ajenos a los centros de decisión.

Se postula la búsqueda de canales más fuertes de vinculación transversal entre los centros de decisiones políticas y las acciones de los laboratorios

para que se desplieguen mayores y mejores innovaciones de políticas. Esto incluye fortalecer el diseño de políticas desde cada territorio, con gobiernos menos herméticos, que estimulen la colaboración, la escucha activa y la innovación abierta desde la diversidad.

Asimismo, supone promover el desarrollo e incorporación de capacidades para la innovación en el Estado. Capacidades entendidas en sentido amplio para articular e integrar varias dimensiones. Un andamiaje normativo que la institucionalice como política de Estado, cuadros políticos o líderes con capacidad de trabajar innovación en sus áreas, formar a los trabajadores públicos en herramientas de gestión para la innovación basados en la perspectiva del desarrollo territorial, bregar por la apertura de los datos y defender la transparencia para incrementar el valor de la gestión pública.

Del mismo modo, incorporar la innovación pública como un componente constitutivo del trabajo estatal y no un proceso que empieza y termina con un cambio concreto. Un componente que atraviesa y está presente en el diseño de estructuras, dispositivos y procesos de la acción pública en todos los niveles del Estado.

### **3. Desarrollar el ecosistema nacional de innovación pública**

El conjunto de laboratorios en el territorio nacional es diverso y dinámico, presenta desafíos, temáticas y metodologías compartidos. Sin embargo, no terminan de constituirse en un ecosistema innovador que genere relaciones simbióticas entre sí, con las políticas y la ciudadanía. Es necesario y estratégico fortalecer las redes de innovación existentes

en cada rincón de la Argentina para potenciar su accionar local. Profundizar la articulación entre el estado, los sectores científico - tecnológicos y las universidades, de cada ciudad o región, para establecer una agenda de trabajo común que promueva soluciones locales y regionales a la par que potenciar la cooperación y el intercambio de experiencias entre las provincias y municipios, laboratorios públicos y ciudadanos, academia y el sector privado para lograr una cultura de la innovación.

Asimismo, producir evidencia sobre la innovación pública y construir un Índice Federal de la Innovación Pública Argentina que dé cuenta de los avances, de las potencialidades y realidades de cada territorio para, a partir de allí, establecer estrategias para su crecimiento y consolidación con perspectiva democratizadora y de garantía de derechos.

### **4. Fortalecer los laboratorios de innovación**

Por último, pero no por ello menos importante, se plantea el desafío de fortalecer a los propios laboratorios de innovación, que como se señalara cuentan con escasos recursos y debilidades de tipo institucional en muchos casos. Se propone consolidar y ampliar los recursos para la innovación con instituciones rectoras y promotoras de procesos innovativos, con financiamiento y presupuestos propios en los espacios dedicados a la innovación pública; y con incentivos para la formación y retención de innovadores en el Estado en sus distintos niveles.

En la era de la colaboración, de las redes digitales, de la inteligencia artificial, de la hiperconectividad, se postula la profundización de la digitalización como aspecto clave para impulsar

procesos innovativos que redunden en transformaciones socialmente valiosas que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía, basado en el software libre, la inclusión digital y la soberanía tecnológica.

Directorio de Innovación Pública de la República Argentina			
Organismo	Nombre	Sitio web	Redes sociales
Universidad Nacional de Rosario (UNR)	PoliLab. Laboratorio de Innovación en políticas públicas	<a href="https://polilab.unr.edu.ar/">https://polilab.unr.edu.ar/</a>	<a href="https://www.instagram.com/polilabunr/">instagram.com/polilabunr/</a> <a href="https://www.facebook.com/polilabunr/">facebook.com/polilabunr/</a> <a href="https://twitter.com/polilabunr/">twitter.com/polilabunr/</a>
Universidad Nacional del Comahue (UNCOMA)	Universidad Nacional del Comahue (UNCOMA)	<a href="https://www.uncoma.edu.ar/">https://www.uncoma.edu.ar/</a>	
Universidad Nacional Gral. Sarmiento (UNGS)	Observatorio del Conurbano Bonaerense (UNGS)	<a href="http://observatorioconurbano.ungs.edu.ar/">http://observatorioconurbano.ungs.edu.ar/</a>	<a href="https://www.facebook.com/observatoriococonurbanob">facebook.com/observatoriococonurbanob</a> <a href="https://twitter.com/obsconurbanob">twitter.com/obsconurbanob</a>
Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo)	Área de Políticas Públicas (UNCuyo)	<a href="https://www.uncuyo.edu.ar/politicaspublicas/">https://www.uncuyo.edu.ar/politicaspublicas/</a>	
Universidad Nacional de Villa María (UNVM)	Centro de Innovación Académica (UNVM)	<a href="http://sociales.unvm.edu.ar/centro-de-innovacion-academica/">http://sociales.unvm.edu.ar/centro-de-innovacion-academica/</a>	
J. de Gabinete de Ministros	Secretaría de Innovación Pública	<a href="https://www.argentina.gob.ar/-jefatura/innovacion-publica">https://www.argentina.gob.ar/-jefatura/innovacion-publica</a>	<a href="https://www.facebook.com/InnovacionARok/">facebook.com/InnovacionARok/</a> <a href="https://twitter.com/InnovacionAR">twitter.com/InnovacionAR</a> <a href="https://www.instagram.com/innovacionar/">instagram.com/innovacionar/</a>
Agencia Nacional de Promoción de la Innovación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (Agencia I+D+i)	Unidad de Nuevas Iniciativas	<a href="https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia">https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia</a>	<a href="https://www.facebook.com/agenciaidiar/">facebook.com/agenciaidiar/</a> <a href="https://www.instagram.com/agenciaidiar/">instagram.com/agenciaidiar/</a> <a href="https://twitter.com/agenciaidiar">twitter.com/agenciaidiar</a>
Ministerio de Economía	Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas	<a href="https://www.argentina.gob.ar/consejo/unidad-ciencias-del-comportamiento">https://www.argentina.gob.ar/consejo/unidad-ciencias-del-comportamiento</a>	
Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).	Unidad de Prospectiva y Estudios del Futuro (UPEF)	<a href="https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/inap/inap-futuro/unidad-de-prospectiva-y-escenarios-futuros-upef#">https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/inap/inap-futuro/unidad-de-prospectiva-y-escenarios-futuros-upef#</a>	
Neuquén	NQNLab	<a href="https://ministerionajc.gob.ar/institucional">https://ministerionajc.gob.ar/institucional</a>	<a href="https://twitter.com/nqn_lab">twitter.com/nqn_lab</a> <a href="https://www.instagram.com/NQN_LAB">instagram.com/NQN_LAB</a>
Mendoza	Laboratorio de Innovación Pública y Ciudadana		<a href="https://www.instagram.com/laboratorioliap/">instagram.com/laboratorioliap/</a>
	Divulgación de los datos provenientes de los juegos de azar - Instituto Pcial de Juegos y Casinos	<a href="https://www.mendoza.gov.ar/juegosycasinos/">https://www.mendoza.gov.ar/juegosycasinos/</a>	
Buenos Aires	Laboratorio de Inteligencia Artificial - Fiscalía de Estado	<a href="https://www2.fepba.gov.ar">https://www2.fepba.gov.ar</a>	
Santiago del Estero	Misky Lab		
Tucumán	TucumánLAB		<a href="https://www.facebook.com/TUCUMANLAB">facebook.com/TUCUMANLAB</a>
Catamarca	CataLab		<a href="https://www.facebook.com/LabCata/">facebook.com/LabCata/</a>
Rio Negro	Agencia Rio Negro Innova	<a href="https://innova.rionegro.gov.ar">https://innova.rionegro.gov.ar</a>	<a href="https://www.instagram.com/rminnova/">instagram.com/rminnova/</a> <a href="https://www.facebook.com/rminnova/">facebook.com/rminnova/</a> <a href="https://twitter.com/rminnova">twitter.com/rminnova</a>
	Laboratorio de Proyectos Digitales		<a href="https://www.facebook.com/PuntoDigitalViedma">facebook.com/PuntoDigitalViedma</a>
Municipalidad de Rosario	Laboratorio de Acupuntura Ciudadana (LAC)	<a href="https://participa.rosario.gov.ar/pa-ges/lac_meaning?format=html&amp;locale-es">https://participa.rosario.gov.ar/pa-ges/lac_meaning?format=html&amp;locale-es</a>	<a href="https://participa.rosario.gov.ar/processes_groups/34">participa.rosario.gov.ar/processes_groups/34</a> <a href="https://www.facebook.com/RosarioParticipa/">facebook.com/RosarioParticipa/</a> <a href="https://twitter.com/RParticipa">twitter.com/RParticipa</a> <a href="https://www.instagram.com/modernizacionros/">instagram.com/modernizacionros/</a>
Municipalidad de Zapala	Zapala Lab	<a href="https://www.zapala.gov.ar/">https://www.zapala.gov.ar/</a>	
Municipalidad de Gral Pueyrredon	MgpLab	<a href="https://www.mardelplata.gov.ar/">https://www.mardelplata.gov.ar/</a>	

Directorio de Innovación Pública de la República Argentina			
Organismo	Nombre	Sitio web	Redes sociales
Municipalidad de Córdoba	CorLab	<a href="http://corlab.cordoba.gob.ar/">http://corlab.cordoba.gob.ar/</a>	<a href="https://www.linkedin.com/company/corlabgov/">linkedin.com/company/corlabgov/</a> <a href="https://www.instagram.com/corlabgov/">instagram.com/corlabgov/</a> <a href="https://www.facebook.com/corlabgov/">facebook.com/corlabgov/</a>
Municipalidad de Santa Fe	Urban Lab Santa Fe Capital	<a href="https://santafeciudad.gov.ar/urbanlab/">https://santafeciudad.gov.ar/urbanlab/</a>	<a href="https://www.instagram.com/lab.bahia/">instagram.com/Lab.bahia/</a> <a href="https://www.facebook.com/LabBahiaGov/">facebook.com/LabBahiaGov/</a> <a href="https://twitter.com/labbahiajob">twitter.com/labbahiajob</a>
Municipalidad de Bahía Blanca	Lab Bahía	<a href="https://lab.bahia.gob.ar/">https://lab.bahia.gob.ar/</a>	
Municipalidad de Roldán	Área de Modernización	<a href="https://www.roltan.gov.ar/wp/">https://www.roltan.gov.ar/wp/</a>	
Asuntos del Sur (CABA)	Asuntos del Sur (CABA)	<a href="https://asuntosdelsur.org/">https://asuntosdelsur.org/</a>	<a href="https://twitter.com/asuntosdelsur">twitter.com/asuntosdelsur</a> <a href="https://www.facebook.com/AsuntosDelSur">facebook.com/AsuntosDelSur</a> <a href="https://www.instagram.com/asuntosdelsur/">instagram.com/asuntosdelsur/</a>
CIPPEC (CABA)	CIPPEC (CABA)	<a href="https://www.cippec.org/">https://www.cippec.org/</a>	<a href="https://twitter.com/CIPPEC">twitter.com/CIPPEC</a> <a href="https://www.facebook.com/cippec.org">facebook.com/cippec.org</a> <a href="https://www.instagram.com/cippec/">instagram.com/cippec/</a>
Fundación Sociedad de la Información para las Américas (CABA)	Smart City Center (CABA)	<a href="http://www.eamericas.org">www.eamericas.org</a>	
Red de Innovación local - RIL (CABA)	Red de Innovación local - RIL (CABA)	<a href="https://www.redinnovacionlocal.org/">https://www.redinnovacionlocal.org/</a>	
Laboratorio de ideas y análisis político (Mendoza)	Laboratorio de ideas y análisis político (Mendoza)		<a href="https://www.instagram.com/laboratorioliap/">instagram.com/laboratorioliap/</a>
PachaLab (Salta)	PachaLab (Salta)		<a href="https://www.facebook.com/pacha.lab.g8/">facebook.com/pacha.lab.g8/</a> <a href="https://www.instagram.com/pachalab_salta/">instagram.com/pachalab_salta/</a>



# Referencias

1. **Acevedo, S. & Dassen, N. (2016).** Innovando para una mejor gestión. La contribución de los laboratorios de innovación pública. Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
2. **Agger, A., & Hedensted Lund, D. (2017).** Collaborative Innovation in the Public Sector: New Perspectives on the Role of Citizens? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(3), 17-37.
3. **Aguilar Villanueva, L. F. (2019).** La fabricación disociada de la Administración Pública del siglo XXI: en busca de integración en un entorno de cambio. *Revista Reforma y Democracia CLAD*.
4. **Asuntos del Sur (2022).** Innovación pública 360. Recuperado de: <https://ip360.asuntosdelsur.org/>
5. **Bason, C. (2010).** *Leading public sector innovation (Vol. 10)*. Bristol: Policy Press.
6. **Bianchi, M.; León, C. y Perini, A. (2017).** Gobierno Abierto como estrategia para restaurar la confianza en las instituciones. *Open Government Partnership*.
7. **Brown, T. (2009).** *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Ed. Harper Collins.
8. **CAF (2023).** Innovación social. Recuperado de: <https://www.caf.com/es/temas/i/innovacion-social/>
9. **CEPAL (2014).** Acerca de innovación social. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social/acerca-innovacion-social>
10. **CLAD (2020).** Carta iberoamericana de innovación en la gestión pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
11. **Comisión Europea (1995).** Libro Verde de la Innovación. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
12. **Criado, J. I. (2016).** Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública
13. **Dodgson, M.; Gann, D. y Phillip, N. (2014).** *The Oxford Handbook of innovation management*. Oxford University Press.
14. **Góngora, G., & Bernal, W. (2015).** Factores Clave en la Gestión de Tecnología de Información para Sistemas de Gobierno Inteligente. *Journal of technology management & innovation*, 10(4), 109-117. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242015000400012>
15. **Grandinetti, R. (2018).** Innovación en la gestión pública: más allá y más acá del gobierno abierto. *Revista Estado Abierto*, vol. 2 n.º 3.
16. **Grandinetti, R., & Miller, E. (2020).** Laboratorios de gobierno: produciendo en la frontera. *Laboratorios para la innovación pública*. Ed. Innolabs.
17. **Grandinetti, R., & Zurbriggen, C. (2021).** ¿Hackeando lo público? Innovación para la construcción de nuevas capacidades públicas. En *¿Hackear lo público? Innovación en la gestión pública*. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

18. **Hartley, J. (2005).** Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25, 27-34.
19. **Latour, B. (2012).** Genealogía del laboratorio. *Revista Ñ*.
20. **Long, F. (2019).** Laboratorios de Innovación: burocracias públicas frente al fenómeno de la experimentación. Tesina de grado. Rosario: Facultad de Ciencia Política y RR.II., Universidad Nacional de Rosario.
21. **Long, F. (2020).** Laboratorios de gobierno para la innovación y burocracias públicas: Conocimiento mutuo e interacción para transformar la gestión pública. *Red Innolabs*.
22. **McBride, D.; Valencia, P. V.; Mejía, L. G.; Valdiviezo, A. E. y Andrade, M. (2019).** Nuevos métodos para la innovación ¿Una nueva moda o un cambio de paradigma en la gestión de organizaciones? *Serie de Ciencias de la Gestión*, n.º 5.
23. **Metcalf Les. (1999).** «La Gestión Pública de la imitación a la Innovación». En Losada, C. *De Burócratas a gerentes*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
24. **Motta, P. (1991).** Innovación y democratización de la gestión pública. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
25. **OCDE (2018).** Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD. Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
26. **Pobes Gamarra, I.; J. Palomar i Baget y M. Garcia Fortuny (2015).** «Abordar problemas malditos con ayuda del diseño de servicios». Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP-IUIOG, septiembre-octubre, Madrid, España.
27. **Polilab UNR (2022).** Método Fronterar. Disponible en: <https://polilab.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2023/01/Fronterar-Completo.pdf>
28. **Ramírez Alujas, A. (2016),** Laboratorios de gobierno como plataformas para la innovación pública. En Cejudo, G.; Dussauge Laguna, M. y Michel, C. (coords.), *La innovación en el sector público: tendencias internacionales y experiencias mexicanas* (pp. 163-203), México: editado por INAP y CIDE.
29. **Ramos-Sandoval, R., García-Álvarez-Coque, J. M., & Mas-Verdú, F. (2016).** Innovation behaviour and the use of research and extension services in small-scale agricultural holdings. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 14(4), e0106-e0106.
30. **Rodríguez, E., & Grandinetti, R. (2018).** Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas. *Red Innolabs*.
31. **Rodríguez, E. (2020).** Los laboratorios de innovación pública como dispositivos de un Estado dinámico para la pospandemia. En Pando, D. (comp). *La Administración Pública en tiempos disruptivos*. Buenos Aires: Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública.
32. **Rojas-Martín, F & Stan, L. (2020).** Laboratorios de Gobierno para la innovación pública. Creando espacios para la innovación abierta en las administraciones públicas. En

Laboratorios para la innovación pública. De las experiencias a los aprendizajes, de los aprendizajes a los desafíos. Red Innolabs

33. **Schumpeter, J. (1949)**. The Theory of Economic Development. Harvard University Press.

### SITIOS WEB CONSULTADOS

Agencia I+D+i de la Nación. <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia>

Asuntos del Sur. <https://asuntosdelsur.org/>

CiPPEC: <https://www.cippeec.org/>

CorLab. Municipalidad de Córdoba. <https://corlab.cordoba.gob.ar/>

PoliLab UNR. <https://polilab.unr.edu.ar/>

Red Académica de Gobierno Abierto. <https://redacademicagobabierto.org/>

RIL - Red de Innovación Local. <https://www.redinnovacionlocal.org/>

Secretaría de Innovación Pública de la Nación. <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica>

Universidad Nacional de Villa María. Centro de Innovación Académica. <http://sociales.unvm.edu.ar/centro-de-innovacion-academica/>

**Información cualitativa recabada en entrevistas, realizadas entre los meses mayo y junio de 2023**

**10 referentes clave de los espacios de innovación pública de la República Argentina.**

**1. *Presentación***

# INNOVACIÓN PÚBLICA 360°<sup>®</sup>

