



Avances  
ISSN: 1562-3297  
cvg@ciget.vega.inf.cu  
Instituto de Información Científica y Tecnológica  
Cuba

## Laboratorio de innovación pública un espacio de co-creación

---

Salvador Hernández, Yudith; Llanes Font, Mariluz  
Laboratorio de innovación pública un espacio de co-creación  
Avances, vol. 23, núm. 2, 2021  
Instituto de Información Científica y Tecnológica, Cuba  
**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869392002>

## Laboratorio de innovación pública un espacio de co-creación

*Public innovation laboratory a space for co-creation*

Yudith Salvador Hernández  
Universidad de Holguín, Cuba  
ysalvadorh@uho.edu.cu

 <https://orcid.org/0000-0001-9614-1251>

Mariluz Llanes Font  
Universidad de Holguín, Cuba  
mlfon@uho.edu.cu

 <https://orcid.org/0000-0001-9614-1251>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869392002>

Recepción: 08 Enero 2021  
Aprobación: 24 Marzo 2021

### RESUMEN:

Los laboratorios de innovación pública constituyen una tendencia internacional al proponer un cambio de orientación desde un enfoque centrado en las “cosas” a uno centrado en las personas, a quienes sitúa al centro de las preocupaciones para entender sus necesidades, activos, motivaciones y capacidades para ser agentes del proceso de innovación. Como complemento al enfoque en las personas, la co-creación activa la colaboración entre los diversos actores, abre espacios, entregar herramientas y motivar a los múltiples actores para co-descubrir, co-definir, co-idear y co-implementar innovaciones que tengan impacto en la sociedad. El interés de este trabajo es mostrar el papel de estos laboratorios de innovación en la modernización de los procesos de la Administración pública; a través de estos se elaboran y testean software en un ambiente controlado, se contribuye a la formación y superación de los servidores públicos y ciudadanos, elementos de suma importancia para impulsar la transformación digital que demanda la sociedad cubana. Se muestra la multimedia de participación ciudadana como un resultado de la implementación del laboratorio de innovación pública de la Universidad de Holguín.

**PALABRAS CLAVE:** laboratorios de innovación pública, transformación digital, testeo de software, multimedia educativa.

### ABSTRACT:

Public innovation laboratories constitute an international trend by proposing a change of orientation from a focus on “things” to one centered on people, who are at the center of concerns to understand their needs, assets, motivations and abilities to be agents of the innovation process. As a complement to the focus on people, co-creation activates collaboration between the various actors, opens spaces, delivers tools and motivates multiple actors to co-discover, co-define, co-devise and co-implement innovations that have impact on society. The interest of this work is to show the role of these innovation laboratories in the modernization of public administration processes; through these, software is developed and tested in a controlled environment, it contributes to the training and improvement of public servants and citizens, elements of utmost importance to promote the digital transformation demanded by Cuban society. Multimedia of citizen participation is shown as a result of the implementation of the public innovation laboratory of the Holguin University.

**KEYWORDS:** laboratories of public innovation, digital transformation, software testing, educational multimedia.

## INTRODUCCIÓN

La innovación pública se ha convertido en uno de los ámbitos de interés de los académicos a nivel internacional dentro de la gestión pública. La modernización del sector público es una tarea continua y permanente, que se vincula directamente con el principio rector de estar al servicio de las personas. Las tendencias actuales de los gobiernos giran en torno a la transformación digital como eje fundamental para la

modernización, con el objetivo de fortalecer el acceso y el servicio al ciudadano, avanzar hacia un Estado más ágil, innovador y efectivo para cumplir su función de servir al bien común.

Internet lo ha cambiado todo, la forma de concebir las organizaciones, el entorno, la relación entre los ciudadanos, los usos y costumbres. Impacta de lleno en la relación con los clientes, en la gestión y organización de los procesos productivos y en la relación con los proveedores. Las administraciones públicas no están exentas ni al margen de la trascendencia y efectos de esa revolución; el surgimiento y penetración de internet ha posibilitado en particular que estas administraciones puedan y deban transformarse para reducir las brechas digitales existentes (Salvador, Llanes & Suárez, 2020a, 2020b).

La reducción de estas brechas se logra al tener en cuenta elementos como alfabetización tecnológica y acceso a la tecnología, que deben ser tomados en cuenta en cualquier proceso de transformación digital. En este orden surge la innovación como elemento catalizador.

Entre los objetivos a modo de indicadores generales del proceso de institucionalización de la innovación inteligente en la gestión pública según la Carta iberoamericana de Innovación en la gestión pública (CLAD, 2020) se encuentra, implementar unidades de innovación en todos los niveles (equipos de innovación, laboratorios de innovación, centros de innovación, redes de innovación, cubos de innovación, intra emprendimientos, aceleradoras, comunidades de práctica, crowdsourcing).

La idea de los laboratorios de innovación pública parte de que en las sociedades actuales no solo hay un modelo nuevo de producción de servicios públicos detrás, sino también, nuevas formas de innovar y de entender cómo gobernar lo público (Acevedo & Dassen, 2016; Pozo, 2017).

En el contexto cubano, muchos han sido los esfuerzos para perfeccionar la Administración Pública y desde entonces, se reconocen las acciones encaminadas al uso de diferentes modelos de gestión, para garantizar el cumplimiento de los objetivos del programa de la Revolución. En el centro de estas acciones siempre ha estado presente la formación e innovación del servidor público (Delgado, 2019; Díaz-Canel & Delgado 2020) en el ánimo de alcanzar su bienestar de forma sostenible por medio de la agregación de valor, con el apoyo de una economía en crecimiento y de un sistema de seguridad ciudadana que garantice la prosperidad del individuo en un país dueño de su soberanía (Vignau & Hernández, 2015).

En este recorrido histórico social, han estado presentes diferentes estructuras, que promovidas por las circunstancias del contexto nacional e internacional, ha influenciado en la organización de la gestión pública, se destaca en ello, las estructuras del poder popular, quien por mandato corresponde atender este particular.

El sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba, con la aprobación de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución, marcó un nuevo momento de entender y gestionar la administración pública. La posibilidad de repensar la economía nacional, en base a la actualización del modelo económico, obligó a revisar lo alcanzado hasta el momento, donde se evidencia la necesidad de perfeccionar la Administración Pública y desarrollar nuevas capacidades en aquellos ciudadanos que ejercen responsabilidades públicas. Posteriormente en el VII Congreso del Partido, se enfatiza en la necesidad de continuar en la atención el perfeccionamiento de la capacitación de directivos y servidores públicos en función de las exigencias de transformación que requiere la nación. Nuevamente se reconoce el papel articulador de la capacitación como vía para generar las competencias, que se requieren para el cumplimiento de los cargos.

Las instituciones públicas cubanas han hecho avances muy importantes en materia de informatización, desde los portales del ciudadano, la vinculación de la empresa y la universidad en la creación de computadoras, laptop y tabletas, que tienen componentes y contenidos cubanos. Si bien el país se encuentra ante la presencia de una marcada tendencia hacia la transformación digital los sistemas institucionales no se han consolidado lo suficiente, y ello representa un obstáculo para que esa administración pública pueda hacer uso más abierto de la información que se genera. El camino por recorrer es largo en aras de lograr extenderla a todos los procesos y que ello beneficie a los ciudadanos.

El interés de este trabajo es mostrar el papel de los laboratorios de innovación en la modernización de los procesos de la Administración pública. Destacar que a través de estos se elaboran y testean software en un ambiente controlado y se contribuye a la formación y superación de los servidores públicos y ciudadanos, elementos de suma importancia para impulsar la transformación digital que demanda la sociedad cubana. En el contenido del trabajo se muestra la multimedia educativa de participación ciudadana (Salvador & Llanes, 2017) como un resultado de la implementación del laboratorio de innovación pública de la Universidad de Holguín.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se inicia con una revisión bibliográfica y estudios de laboratorios de innovación pública de países latinoamericanos como: Bolivia, Venezuela, Nicaragua, España y Argentina entre los más destacados.

La técnica de la modelación permitió delinear los principales elementos en el desarrollo de dichos laboratorios.

El método de análisis basados en los procesos digitalizados sentó las bases para establecer las pautas para el desarrollo del laboratorio de innovación pública de la Universidad de Holguín.

Se seleccionaron 43 expertos por el método Delphi para participar en la evaluación de los productos informáticos desarrollados para el laboratorio de innovación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A tono con lo planteado en CLAD (2020), las administraciones públicas son agentes innovadores que continuamente transforman y amplían las políticas y los servicios públicos que prestan a los ciudadanos en función de sus nuevas demandas y necesidades. Además, los empleados públicos poseen, en términos generales, un elevado nivel profesional que los hace totalmente permeables a la innovación. Es, por tanto, una evidencia que las administraciones públicas poseen una enorme capacidad potencial y real de innovación.

Se concuerda con los planteamientos de Criado y Rojas (2017); Mejía (2018), al considerar que innovar en el sector público ya no es una opción, sino que es imprescindible para mejorar la prestación de los servicios, generar ahorros y ser más eficientes. La era digital, los cambios tecnológicos y la apertura de las economías, han hecho que las exigencias y expectativas de los ciudadanos frente a la prestación de servicios de su Administración Pública, sean mayores y busquen un alto estándar de eficiencia. Finalmente han tenido que responder de una mejor manera y ajustarse a nuevos requerimientos de la ciudadanía.

En los últimos años ha surgido de una manera creciente los espacios para la experimentación y la innovación en el ámbito público. Los nombres tales como: Laboratorios ciudadanos, LivingLabs, MediaLabs, CitiLabs, FabLabs y Laboratorios de Gobierno (GobLabs) son utilizados a menudo de manera análoga en portales web y otros espacios digitales, en los que convergen varios agentes de cambio.

Se reafirma los planteamientos de Díaz-Canel y Delgado (2021) al considerar que entre los instrumentos del gobierno para impulsar la innovación se encuentra la construcción de infraestructura pública, las plataformas soportadas en las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC), los parques de innovación, las zonas de desarrollo experimental, los clústeres industriales innovadores y los servicios públicos de cooperación e intercambio. Por lo que queda implícito que los laboratorios de innovación forman parte de estos instrumentos.

Estos laboratorios pueden ser en un futuro no muy lejano, la fuente de una nueva generación de derechos: a innovar, a generar nuevas tecnologías, campos de conocimiento, estructuras económicas, sociales y culturales que repercuten de manera directa en el ciudadano, razón de ser de todos estos espacios. Se han impulsado a nivel internacional como una política de innovación para constituir un espacio articulador con las nuevas

formas de organización ciudadana y agrupaciones que, mediante procesos informales de práctica ciudadana, modifican y adaptan los entornos. A su vez, trabajan en función de la formación y superación de los servidores públicos y la ciudadanía.

Se confirma la afirmación de Idom CPI (2020) que considera estos laboratorios como espacios para sistematizar y acelerar innovaciones espontáneas que surgen desde los ciudadanos, transforman comunidades y tienen potencial de replicarse en otras ciudades. Permiten simultáneamente la experimentación, el aprendizaje y el prototipado de soluciones o propuestas, desde una perspectiva colaborativa, no competitiva. Alrededor del mundo se han establecido laboratorios de innovación pública que buscan desarrollar capacidades de innovación en las Entidades del Estado, articular al ciudadano, el tejido empresarial y academia en pro de buscar soluciones más eficientes a los servicios públicos y sembrar cultura innovadora en los colaboradores del Estado para generar innovación de manera recurrente y transformar el rol del servidor público.

Permiten el testeo, la prueba y el análisis de posibles soluciones creativas, en los cuales los ciudadanos, el sector empresarial, la academia y en sí el sector público puede encontrar herramientas, modelos, mecanismos novedosos y acompañamiento de expertos en diversas áreas para poner en marcha soluciones innovadoras que mejoren la eficiencia del Estado y los servicios públicos.

En el ámbito cubano el primer laboratorio de innovación para la transformación digital del país, data del año 2019 y fue inaugurado en la provincia de Pinar del Río con el objetivo de gestionar contenidos que respondan a las necesidades de los ciudadanos y mejorar su calidad de vida. Le continuó el laboratorio de innovación de la Habana vieja con similares objetivos. Asimismo otras provincias tuvieron iniciativas orientadas a sectores específicos, como Las Tunas, con un laboratorio de innovación que permite transformar el sector cultural al servicio de la conservación y promoción de las manifestaciones culturales, en todas sus dimensiones.

Por su parte el laboratorio de innovación pública que se gesta en la Universidad de Holguín se desarrolla como parte de un proyecto territorial del CITMA, que tiene como objetivo desarrollar el aprendizaje y la creatividad para resolver problemas o necesidades comunes de la administración pública y la ciudadanía; simultáneamente impulsar el uso de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC) en función de potenciar la formación y superación de los servidores públicos y los ciudadanos en general. Entre sus aportes se destacan:

1. La experimentación y creación de soluciones que agreguen valor a lo público.
2. Incentivar la visibilidad de soluciones tecnológicas ya desarrolladas para la resolución de algunas de las problemáticas de Ciudadanía y Entidades de Gobierno.
3. Constituir un espacio de promoción de las capacidades de innovación basada en las TIC, actuar como punto de formación y superación para servidores públicos y ciudadanos.

En la Figura 1 se muestran los principales actores que intervienen en el laboratorio de innovación y algunos de los beneficios que tienen lugar como parte de su interacción.

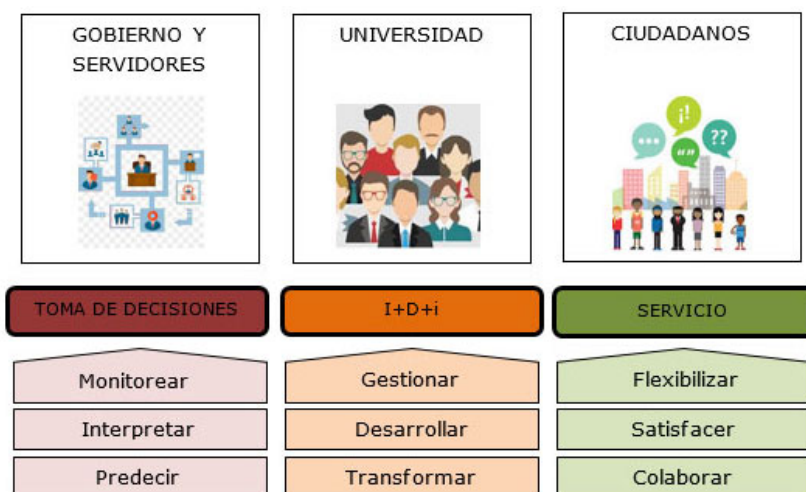


Figura 1. Principales actores del laboratorio de innovación y sus beneficios.

Elaboración propia.

El gobierno y los servidores públicos forman parte de la toma de decisiones, se encargan de monitorear, interpretar y predecir las respuestas ciudadanas a los cambios que se introducen. Por su parte la universidad propicia la realización de los ciclos de I+D+i; dentro de ella los programas priorizados y los proyectos de desarrollo territorial constituyen también plataformas para la integración de la I+D+i a través de la gestión, el desarrollo y la transformación. Los ciudadanos desde la posición de receptores de los servicios generados perciben una flexibilidad en sus acciones, se satisfacen, a la vez que colaboran en el logro de la efectividad del resultado final en función de sus expectativas.

Este laboratorio promueve el desarrollo de prototipos que eleven el nivel de información sobre la actividad pública y atiendan a necesidades de grupos poblacionales vulnerables. En su etapa inicial se manifiesta una contribución al desarrollo, el aprendizaje y la creatividad de los servidores públicos, con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

*Multimedia Educativa de participación ciudadana.*

La Multimedia Educativa de Participación Ciudadana (Figura 2) es uno de los productos informáticos desarrollados para el laboratorio de innovación. Basada en el uso de las TIC en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje que permite a estudiantes y profesores del Diplomado de Administración Pública y otros actores de los Órganos Locales del Poder Popular, consultar la bibliografía básica y vigente, de manera que responda de forma coherente a los objetivos de la misma y contribuya a la profundización del contenido, para alcanzar la formación esencial en su vínculo con la realidad sobre la cual actúan los servidores públicos, por lo que se agrupan en ella los elementos de la participación ciudadana cubana, se satisface una necesidad de aprendizaje de los actores del gobierno y la administración pública en general.



**Figura 2.** Interfaz inicial de la multimedia educativa de participación ciudadana.  
Elaboración propia.

Entre las funcionalidades de esta multimedia educativa se encuentra el acceso al marco regulatorio vigente relacionado con la participación ciudadana, tales como: la Constitución de la República de Cuba ( Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019), la Ley 72:1992 de la República de Cuba (Asamblea Nacional del Poder Popular, 1992), Ley electoral y la Ley 91 de los Consejos Populares (República de Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2000), los Lineamientos del VI y VII Congreso (Comité Central del PCC, 2011, 2016), la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista (Comité Central del PCC, 2017); así como la descripción de los diferentes procesos de participación ciudadana cubanos, representado a través de su mapa de procesos. Además se inserta un glosario de términos relacionados con la materia y alineado con lo prescripto en las acepciones de los términos utilizados en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, establecidos por el Comité Central del PCC (2017).

Como parte de los elementos que aún se trabajan para incorporarse a la multimedia en su perfeccionamiento, se encuentra la inclusión de elementos interactivos que les permitan a los usuarios autoevaluar el dominio del contenido expuesto, así como una componente de inteligencia artificial al sugerir a los usuarios información a consultar en función de la evaluación obtenida.

La totalidad de los expertos que evaluaron la multimedia consideraron que el material elaborado es apropiado para la docencia del diplomado de administración pública por su pertinencia y su contenido de fácil accesibilidad. Su utilidad resultó coincidente en cuanto al beneficio que representa su puesta en práctica, al constituir una alternativa didáctica de gran apoyo para los docentes ya sea para su auto-preparación o en la propia impartición de los temas; si bien está dirigida a este diplomado, también la pueden emplear tanto funcionarios como ciudadanos por la amplitud de los contenidos que se abordan. Sobre los aspectos técnicos y su calidad emitieron valoraciones satisfactorias: plantearon que la presentación de los datos de forma didáctica propicia que el estudiante no pierda el interés, facilita la navegación, la búsqueda y la adquisición de nuevos conocimientos rápidamente.

De manera general, el producto final responde al diseño y utilización de este tipo de material para la docencia. Según la encuesta aplicada a los estudiantes del diplomado se observa que aceptaron con beneplácito el producto elaborado; lo que corrobora su pertinencia y accesibilidad.

## CONCLUSIONES

El crecimiento continuo en el uso de tecnologías digitales ha dado lugar al surgimiento de la transformación digital que actúa transversalmente en la sociedad, elimina las fronteras entre productos y servicios, acorta los

ciclos de vida de los mismos e incrementa las expectativas de los ciudadanos. En este orden resulta oportuno disponer de acciones para la Enseñanza-Aprendizaje de la ciudadanía y de los servidores públicos en función de estimular el acceso y la participación.

Los laboratorios de innovación pública constituyen espacios para sistematizar y acelerar la creación espontáneas que surgen desde los ciudadanos para transformar las comunidades. Momentos que permiten simultáneamente la experimentación, el aprendizaje y las soluciones o propuestas de prototipos, desde una perspectiva colaborativa, no competitiva.

La multimedia educativa de participación ciudadana es uno de los resultados del laboratorio de innovación pública de la Universidad de Holguín. Proporciona beneficios pedagógicos, motiva a los estudiantes para emprender tareas conceptuales importantes, los estimula a dominar el pensamiento abstracto, permite la interactividad, retroalimentación y evaluación de lo aprendido, facilita las representaciones animadas, desarrolla habilidades, simula procesos complejos, facilita el trabajo independiente e introduce al alumno en el uso de las TIC.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, S. & Dassen, N. (2016). *Innovando para una mejor gestión. La contribución de los laboratorios de innovación pública*. Banco Interamericano de Desarrollo. *Nota técnica* N° IDB-TN-1101.
- CLAD (2020). Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública. *XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado Andorra*.
- Comité Central del PCC (ed). (2017). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista (MESCADES)*. Partido Comunista de Cuba.
- Comité Central del PCC (ed). (2016). Lineamiento de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016 – 2021. En *VII Congreso del PCC*. La Habana, del 16 al 19 de abril.
- Comité Central del PCC (ed). (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En *VI Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana, del 16 al 19 de abril.
- Criado, I. & Rojas, F. (2017). *Laboratorio de innovación para cambiar la gestión pública*. <https://www.researchgate.net/publication/323641020>
- Delgado, M. (2019). Enfoque y métodos para la innovación en la administración pública y empresaria. *Revista Cubana de Administración Pública y Sociedad*, 3(2), 141-153.
- Díaz-Canel, M. M. & Delgado, M. (2020). Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista cubana de Administración Pública y Sociedad*, 4(3), p. 300-321
- Díaz-Canel, M. M. & Delgado, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16.
- Idom CPI. (2020). *Laboratorio de innovación pública*, <https://idomcpi.com/author/idom/page/16/>
- Mejía, L. F. (2018). *Hacia una estrategia de innovación pública en Colombia*. Departamento Nacional de planeación, <http://www.dnp.gov.co>
- Pozo, C. (2017). *Gobierno abierto y laboratorio de innovación pública: el caso del municipio de Quito*. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigación de la UNAM, <https://goo.gl/onFvq9>
- República de Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular (2019). Constitución de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (Edición Extraordinaria No. 1), de 4 de Enero.
- República de Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular (2000). Ley 91, de los Consejos Populares. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (Edición Extraordinaria No.06), de 26 de julio.
- República de Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular (1992). Ley 72 (Ley Electoral). *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (Edición Extraordinaria No.09), de 02 de noviembre.
- Salvador, Y. & Llanes, M. (2017). *Software multimedia educativa de participación ciudadana. Registro facultativo de obras protegidas y de actos y contrato referidos al derecho de autor*. Cenda: 1795-06-2017.

- Salvador, Y., Llanes, M. & Suárez, M. A. (2020a). Transformación digital en la administración pública: ejes y factores esenciales. *Avances*, 22(4), 590-602. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/573/1635/>
- Salvador, Y., Llanes, M. & Suárez, M. (2020b). *Transformación digital, un impulso hacia la disminución de las desigualdades sociales*. *Revista Iberoamericana de Relaciones Intergubernamentales. RIBRIG* (1), 1-15.
- Vignau, B.S. & Hernández, S.C. (2015). La planificación estratégica gubernamental en la gestión de la administración pública cubana: nuevos escenarios, nuevos aprendizajes. *Ekotemas*, 1(2), 1-10.