

potenciar el trabajo colaborativo, el aprovechamiento de las tecnológicas y las herramientas analíticas.

Un modelo para crear valor a partir de laboratorios de innovación pública

Partiendo de la idea de convergencia hacia la nueva economía, se ha discutido la importancia de que los gobiernos cuenten con mecanismos flexibles y ágiles, adaptados a los tiempos que corren, que permitan la colaboración y la generación de soluciones creativas a problemáticas sociales, que tengan como fin último el valor público en el sentido extenso del término. Sin embargo, encontrar un modelo operativo que mantenga las formalidades propias de la gestión pública, pero a la vez resulte atractivo para el involucramiento del sector privado, la academia y la sociedad civil, es un reto de marca mayor. Las rigideces propias de los gobiernos los hacen jugadores difíciles (pero no imposibles) para la innovación¹¹.

A pesar de estas limitaciones, tomando como punto de partida los planteamientos sobre los modelos de negocio orientados a la innovación continua y abierta, que plantean trabajos como los de Chesbrough (2006), Osterwalder y Pigneur (2011) y Mendelson (2016), así como los elementos relevantes para la consideración del valor público, tal y como señalan Kelly, Mulgan y Muers (2002), Benington (2005), Moore (2006) y otros trabajos, es posible esbozar algunos lineamientos generales de un “modelo de negocio” enfocado en la creación de valor público para los gobiernos nacionales y locales, utilizando como vía de operación a los laboratorios de innovación pública.

La lógica detrás de esta idea es relativamente sencilla. Las empresas y ciudadanos son clientes finales de la política pública y por ella pagan sus impuestos (Omar, Scheepers y Stockdale, 2011), por lo que esperan recibir valor por parte de las autoridades (Kelly, Mulgan y Muers, 2002; Moore, 2006). Sin embargo, la naturaleza de la administración pública, sus rigideces normativas y su complejo entramado institucional, dificultan el desarrollo de las capacidades públicas necesarias para la innovación (Boukamel y Eremy, 2017). Dicho lo anterior, se plantea un modelo de negocio anidado en un laboratorio de innovación pública, que consta de cuatro etapas debidamente identificadas y cuya finalidad es entregar mayor valor público. Todas las fases propuestas para este modelo de negocio para la co-creación de soluciones y la innovación abierta, son compatibles con un modelo desagregado de negocios. La desagregación hace que las organizaciones trabajen las relaciones con sus clientes finales, así como sus procesos de innovación de forma separada (Hagel y Singer, 1999). Además, cada una de las etapas, también consideran aspectos de otros modelos, por lo que es un modelo mixto (Osterwalder y Pigneur, 2011).

En una primera etapa, las autoridades o algún actor social, empresarial o académico pueden presentar una problemática de política pública o socioeconómica, cuya solución escapa a las herramientas que tienen disponibles para resolverla o que requiere un análisis cuya profundidad trasciende el ámbito institucional. A partir de ello, comienza un proceso de diagnóstico completo de la problemática, tomando en consideración los criterios de *design thinking* o de inteligencia colectiva, con la finalidad de homogeneizar el conocimiento base de los participantes acerca de la problemática. Con la homogenización, es posible plantear diversas expectativas sobre el proceso de creación de alternativas.

Esta primera fase de creación de valor público tiene como resultado esperado una problemática debidamente identificada, siguiendo también una lógica de modelo de negocio de *front-end*, que prioriza una operación con proximidad de la atención hacia el cliente final, con una inte-

11 Sobre el rol de los gobiernos en los ecosistemas nacionales de innovación, Mariana Mazzucato presenta en *The entrepreneurial state* una extensa y rica investigación acerca de cómo las economías más avanzadas del planeta construyeron sus principales progresos científicos y tecnológicos. Véase Mazzucatto (2011).