

racción permanente con éste por medio de las herramientas tecnológicas y la información recopilada (Mendelson, 2016).

En la segunda etapa, un laboratorio de innovación pública debe realizar tareas para recoger, procesar, sistematizar y analizar todos los datos disponibles sobre la problemática social o de política pública señalada, para construir escenarios de solución. Al igual que en la primera fase, este mecanismo se desarrolla bajo un modelo de desagregación, donde los componentes del organismo actúan por separado, pero generan insumos que resultan relevantes para otras áreas del laboratorio, de la sociedad o de las instancias públicas involucradas en la posible resolución de la problemática.

De igual forma, la correspondencia de esta etapa con un modelo de desagregación viene acompañada por una lógica de un modelo de negocios de *back-end*. Los modelos de negocio *back-end* o detrás del mostrador se enfocan en la creación de procesos fuera de la vista del cliente final, donde se manipulan procedimientos, datos

y flujos de información cuya finalidad es generar una ventaja competitiva para la solución de algún reto de negocios (Mendelson, 2016). Inmediatamente se da la recopilación de información y la construcción de escenarios para el problema económico, social o de política pública presentado, entonces se procede a la selección de un “portafolio” de soluciones para la problemática planteada. La socialización de las problemáticas y de sus potenciales soluciones da un espectro más amplio para resolver los retos de forma colectiva con una participación por parte del sector público (McGann, Blomkamp y Lewis, 2018).

La tercera fase es donde el modelo de negocios para los laboratorios de innovación pública cruza la frontera con la dinámica privada. Una de las características de este modelo es que procura la sostenibilidad de estas actividades de innovación y experimentación en el sector público, con acompañamiento de los actores privados y de la sociedad civil. A partir de esta premisa, el laboratorio debe elegir un formato de entrega de la solución para la política pública o de inteligencia competitiva considerada.

Cuadro 1.
Un modelo de negocios enfocado en la creación de valor público

Etapa de creación de valor	Modelo de negocio	Descripción del proceso	Resultado esperado
Etapa 1 <i>Identificación y diagnóstico de problemas públicos</i>	Desagregación Front-end	<p>El laboratorio de innovación pública o los actores privados plantean una problemática pública o social, teniendo como punto de partida el <i>design thinking</i> o la inteligencia colectiva para su discusión.</p> <p>Después de una “nivelación” del conocimiento del problema, se procede a determinar las expectativas y resultados esperados del proceso de pensamiento colectivo, tal y como asume el enfoque de valor público.</p>	Problemática debidamente identificada y cuantificada