

El Laboratorio de Diseño

Un Análisis del Rol del Diseño en los
Laboratorios de Innovación Pública Chilenos

Bernardita Ebensperger Carrasco

El Laboratorio de Diseño

Un Análisis del Rol del Diseño en los
Laboratorios de Innovación Pública Chilenos

Tesis para optar al Título Profesional de Diseñadora Gráfica
Bernardita Ebensperger Carrasco
Profesor Guía: Hans Stange Marcus
Diciembre 2021.

Índice

Lista de Figuras y Tablas	08
Resumen Ejecutivo	10
1. Introducción	12
1.1. Problema de Investigación	13
1.2. Objetivos de la Investigación	16
2. Marco Teórico	17
2.1. Innovación en el Sector Público	18
2.2. Laboratorios de Innovación	25
2.3. Diseño	35
3. Metodología	45
3.1. Enfoque Metodológico	46
3.2. Producción y Análisis de la Información	47
3.3. Validez de la Investigación	49

4. Estudio de Casos	50
4.1. Presentación de Casos	51
4.2. Contextualización de Casos	71
5. Análisis y Resultados	78
5.1. De la Teoría a La Práctica	80
5.2. Diseño y Laboratorios	97
6. Discusión	116
6.1. Laboratorios de Innovación Pública y el Caso de Chile	117
6.2. Diseño en el Lab	120
7. Conclusión	124
Referencias	126
Anexos	142

Lista de Figuras y Tablas

Figuras

Figura 01	Escalera de Co-Producción	22
Figura 02	Cronología Laboratorios	26
Figura 03	Laboratorio Social	28
Figura 04	Modelo Doble Diamante	32
Figura 05	Métodos Utilizados en Laboratorios de Innovación Pública	33
Figura 06	Expansión Labs	34
Figura 07	Áreas Conocimiento Humano	40
Figura 08	Modelo de Servicios del Laboratorio de Gobierno	53
Figura 09	Metodología Consultoría Ágil	54
Figura 10	Modelo Hub Providencia	57
Figura 11	Modelo de Proceso MindLab	63
Figura 12	Modelo Inland Design: From Leading to Consulting	68
Figura 13	Modelo Inland Design: Participating & Bringing HCD	69
Figura 14	Modelo Inland Design: Consulting	69
Figura 15	Modelo Inland Design: Building Space for Collaboration	70
Figura 16	Línea de Tiempo	72
Figura 17	Ubicación de Casos	77
Figura 18	Estándares de Evidencia	86
Figura 19	Ecosistema Actores	88
Figura 20	Redes Laboratorios	90
Figura 21	Conocimiento Compartido	91
Figura 22	Niveles de Participación	96
Figura 23	Diseño en el Sector Público	98

Figura 24	Niveles y Formas de Diseño	101
Figura 25	Fuentes y Perfiles de Conocimiento de Diseño	110
Figura 26	Diseñadores en Equipo	112
Figura 27	Conocimiento de Diseño	113
Figura 29	Análisis y Perfiles de Diseño	114

Tablas

Tabla 01	Evolución de Modelos de Gobernanza Pública	24
Tabla 02	Estructura Tradicional vs Lab	31
Tabla 03	Clasificación de Labs según Métodos	31
Tabla 04	Diseño y Ciencia	37
Tabla 05	Investigación y Diseño	38
Tabla 06	Generaciones de Métodos de Diseño	39
Tabla 07	Contraste Ciencias, Humanidades, y Diseño	40
Tabla 08	Muestra de Estudio	46
Tabla 09	Entrevistas Semi-Estructuradas Y Observación de Campo	47
Tabla 10	Categorías de Análisis	48
Tabla 11	Generaciones MindLab	61
Tabla 12	Canales de Comunicación	94
Tabla 13	Ejemplos de Diseño de Servicios o Proyectos de Innovación	99
Tabla 14	Ejemplos de Cultura de Diseño	100
Tabla 15	Roles Diseñadores	113

Resumen Ejecutivo

La presente es una tesis que explora el uso del diseño dentro de los laboratorios de innovación pública como parte de un nuevo modelo de gobernanza abierta y colaborativa.

Esta investigación se compone en total de ocho capítulos.

El **primer capítulo** introduce la problemática del diseño dentro de los laboratorios de innovación y los objetivos que sirvieron para guiar el proceso.

El **segundo capítulo** define los principales antecedentes que construyen el marco teórico y conceptual de la investigación. Dividido en tres líneas temáticas centrales: el movimiento de innovación en el sector público; los laboratorios de innovación y el modelo lab; y el campo de la disciplina del diseño.

El **tercer capítulo** explica la metodología utilizada, definiendo a esta como una investigación exploratoria de carácter cualitativo, e identificando las principales fuentes de información, al igual que técnicas de recolección y análisis de data empleadas.

El **cuarto capítulo** describe y sitúa los casos de estudio seleccionados, profundizando sobre el modelo de cada caso; y luego ilustrando paralelamente los principales contextos que ayudan a dar forma a cada uno de estos.

El **quinto capítulo** muestra el análisis realizado a partir de la información levantada, reconstruyendo el modelo lab a partir del contraste entre la teoría y su aplicación práctica en los laboratorios de innovación pública estudiados, desde tres ejes: sistémico, experimental y social. Luego, estudia el diseño implementado dentro de estos laboratorios, identificando las distintas dimensiones, niveles y formas en las que este opera. Todo esto se aplica en diagrama del rol del diseño, desde el cual se levantan tres principales perfiles observados: laboratorios de diseño, laboratorios con design thinking, y laboratorios sin diseño.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, el **sexto capítulo y séptimo capítulo** concluyen discutiendo la experiencia del modelo lab chileno y la complejidad del rol del diseño dentro de este modelo, además de formular posibles desafíos y proyecciones temáticas para el futuro de los laboratorios de innovación pública chilenos y el diseño.

1 Introducción

1.1

Problema de Investigación

Los cambios culturales, tecnológicos y sociales de los últimos tiempos han tenido importantes repercusiones en la manera en que las personas interactúan entre sí y con su entorno, amplificando la voz de una ciudadanía que exige un rol cada vez más activo y deliberante (Delamaza, 2011) dentro de la construcción de la sociedad. Si a estas demandas se le suma la creciente desconfianza en el Gobierno y las instituciones públicas chilenas (OECD, 2017), nos encontramos frente a un desafío, como país, de redefinir la relación entre Estado y ciudadanía.

En respuesta a este escenario de complejidad, globalización e incertidumbre (Muñoz, 2015), surge un movimiento de innovación social (Kieboom, 2014) que combina laboratorios, redes que los conectan, revistas académicas, publicación de guías y herramientas; además de concursos y fondos privados y públicos, que buscan incentivar el desarrollo de conocimiento en torno a este tópico. Aunque este todavía es un campo en desarrollo, el modelo implementado por estos laboratorios se ha expandido rápidamente, siendo replicado a lo largo del mundo y validándose como una importante herramienta para el sector público en esta transición a nuevas formas de gobernanza. Alejados de la burocracia y rigidez comúnmente asociada al sector público y basados en la lógica de la innovación desde el diseño, estos laboratorios proponen una dinámica de co-producción experimental dentro de la construcción de servicios y políticas públicas que integra un amplio rango de actores, incluyendo funcionarios públicos, ciudadanos y expertos.

Casos como MindLab (Dinamarca), La 27e Région (Francia) y Helsinki Design Lab de SITRA (Finlandia), principales referentes y pioneros en la implementación de este modelo por parte de organismos públicos, han ayudado a validar al diseño como herramienta para los servicios y problemas públicos. Noción que se construye sobre el trabajo hecho por agencias de diseño como IDEO, Frog Design, Thinkpublic y Engine (Mulgan, 2014), que promovieron el uso de métodos y enfoques de diseño fuera del campo tradicional de la disciplina. Esto ha sido reforzado también por organizaciones como el UK Design Council y Nesta, que han contribuido al continuo desarrollo de estas ideas. Haciendo del diseño, como herramienta de transformación, y su integración dentro de los sectores de la política pública, un relevante tema que ha ido creciendo globalmente en la última década (Junginger 2013; 2014; Siodmok, 2014a). Pero al ser la innovación dentro del contexto político público un campo de estudio emergente, existe todavía bastante por explorar en relación a esto; siendo el diseño en particular uno de estos aspectos.

Al mismo tiempo, las brechas que existen dentro del propio discurso del diseño dificultan aún más esto. No se puede intentar profundizar sobre el potencial sociopolítico del diseño, sin aludir primero a la profunda ambigüedad y complejidad que lo caracteriza. El término 'diseño' además de una disciplina y campo de conocimientos construido a partir de esta, se utiliza en referencia a una acción o proceso, o incluso a lo que se obtiene a partir de esta; y al igual que ocurre con 'diseñador', estos pueden estar o no vinculados a dicha disciplina. Esta confusión no se limita solamente al lenguaje, sino que también se encuentra presente dentro de su campo práctico, teórico y académico. Como señala Richard Buchanan (1992) no existe una definición o rama profesional única que sea capaz de cubrir la diversidad de ideas y métodos que contempla el diseño. En la práctica, el diseño se ha fragmentado en un sin fin de especialidades según el 'objeto' diseñado, llegando a desarrollar sub-disciplinas con sus propios campos de conocimiento técnico. Esto se refleja en la educación de diseño y los diseñadores, cuya formación profesional y perfil de egreso puede variar significativamente según su especialidad y el enfoque de su institución académica. Sin embargo, no hay que olvidar que todas estas divisiones surgen a partir de la aplicación de un mismo cuerpo de conocimientos y metodologías base.

Esta noción más ‘pura’ u holística no se encuentra tanto en la práctica, pero sí en su campo teórico, donde se ha desarrollado una concepción del diseño como algo más que la ideación de un producto (Papanek, 1984; Manzini, 2014); expandiendo sus potenciales aplicaciones sobre los límites de lo tangible, y dando lugar a nuevas y emergentes formas de la disciplina. Además de esta visión sistémica del diseño, otro tema que ha marcado el discurso de sus académicos ha sido el vínculo social y político.

Durante el último tiempo, ha surgido una importante corriente que va más allá del campo práctico del diseño, haciendo un llamado a los propios diseñadores a replantearse su rol en la producción de sociedad y tomar un rol más políticamente activo (Heller y Vienne, 2003; Bonsiepe, 2006; Manzini y Margolin, 2017). Interpelaciones que evidencian las tendencias sociales y políticas dentro del discurso del diseño desde la academia.

Todas estas tendencias se reflejan en el estudio de la OECD (Galindo-Rueda y Millot, 2015) sobre el rol del diseño en la innovación, en el cual identifican los términos más frecuentemente asociados al diseño dentro de la literatura inglesa a lo largo del tiempo; pudiendo observar que entre los primeros resultados se encuentran: proceso de diseño, investigación en diseño, diseño de sistemas, y diseño experimental. Pero, no sólo es importante investigar sobre este tema debido al interés sobre este tipo de conocimiento desde la teoría; sino que el surgimiento de estos laboratorios implica también la apertura de nuevos espacios en el ámbito práctico y profesional.

En el actual panorama de gobernanza en el que la ciudadanía demanda mayor participación, no solo es importante expandir sobre el surgimiento de estos laboratorios como una de las posibles respuestas a la falta de espacios de acción política participativa; sino que teniendo en cuenta la previamente mencionada responsabilidad sociopolítica del diseño y diseñador, es que tenemos la obligación de continuar explorando las potencialidades que tanto la disciplina como quienes la practicamos tienen para entregar a la sociedad. Es por esto que surge la presente investigación, desde la que se plantea el problema de la relación entre diseño y laboratorios de innovación pública a partir del rol que el diseño; y que busca contribuir a este naciente diálogo desde el diseño.

1.2

Objetivos de la Investigación

¿Cuál es el rol del diseño dentro de los laboratorios de innovación pública chilenos?

Objetivo General Analizar el rol del diseño en laboratorios de innovación pública, con el fin de visibilizar el potencial del diseño dentro de la política pública.

Objetivos Específicos

- Definir el modelo de los laboratorios de innovación.
- Identificar las formas de diseño presente en los laboratorios de innovación pública.
- Analizar la experiencia de los laboratorios de innovación pública chilenos.
- Evaluar comparativamente el rol del diseño dentro los laboratorios chilenos en contraste con experiencias internacionales.
- Poner en valor la agencia política y social del diseño.

Como se presentará más adelante en el diseño metodológico, la presente es una investigación exploratoria, y como tal, no se estructura a partir de una hipótesis, sino que se propone examinar el campo de los laboratorios de innovación pública como instrumento de gobernanza desde la perspectiva de la disciplina del diseño, indagando sobre las aplicaciones y rol que cumple el diseño dentro de estos; para así contribuir al desarrollo de conocimiento del diseño dentro de este campo.

2 Marco Teórico

2.1

Innovación en el Sector Público

Definiendo un Nuevo Paradigma

2.1.1 La Caída del Modelo Tradicional

A lo largo de las últimas décadas, hemos sido testigos de cómo la sociedad se ha ido transformando cada vez con mayor velocidad, influenciada por una multitud de factores interconectados. Estas profundas transformaciones sociales han redefinido el actual panorama global, al mismo tiempo que han provocado significativos cambios dentro de los modelos de gobierno y administración pública.

La globalización y los rápidos avances tecnológicos han establecido un contexto de hiperconectividad y fluidez que repercute en la cultura, economía y política. Estas ideas se ven reflejadas en las distintas teorías de la globalización que han surgido y que estudian este fenómeno, como es el caso de la de Manuel Castell (2000), quien plantea este nuevo escenario político, intelectual e ideológico como producto de “una serie de procesos históricos de cambio tecnológico, económico y cultural que interactuaban, aunque tenían origen independiente”. Los avances tecnológicos, en particular, han llevado a una revolución centrada en la información y comunicación que tendría grandes efectos en la totalidad de la actividad humana, ante lo cual Castell (2000) señala que:

“la era de la información requiere un nuevo estilo político de constante negociación y reajuste de los flujos globales y de la sociedad. La situación es tan cambiante que cualquier programa electoral, por más buena fé que posea, no va a realizar sus promesas porque la situación cambia de seguro. Por muy buena intención que tenga un agente político las condiciones son tan cambiantes, que lo esencial es establecer una relación democrática y de confianza para negociar con el mundo, claro negociando con la sociedad de manera participativa.” (p. 52)

Gobernabilidad y Tiempos de Crisis

Estas transformaciones han gatillado una crisis global de gobernabilidad (Viveros, 1998; Blanco y Gomà, 2003; Altmann, 2012; Ercan y Gagnon, 2014), dentro de la cual se enmarca el sector público de hoy. Entendiendo la gobernabilidad, en términos generales, como las condiciones o capacidades que permiten el ejercicio de gobernar; la crisis de gobernabilidad estaría dada entonces, por el desequilibrio de estas condiciones y relaciones entre los distintos actores involucra-

dos (Mella y Berrios, 2013). Esta situación de ingobernabilidad se constituye a partir de la confluencia de una serie de otras crisis “transversales [e] interconectadas” (Bernaldo, 2015), las cuales se relacionan con la incapacidad del sector público de responder y adaptarse con suficiente rapidez a las exigencias propias del nuevo escenario. Pero antes de ahondar en cada una de estas, es importante entender la razón por la cual el término ‘crisis’ se repite tanto y por qué estas situaciones reciben este nombre. Aunque pueda parecer una elección algo sensacionalista, tomando lo planteado por Immanuel Wallerstein (2005), esta palabra implica el quiebre de un sistema –ya sea político, económico, etcétera– producto del colapso del modelo sobre el cual este funciona, al no poder resolver la situación en conflicto dentro del marco de este sistema. Históricamente, la mayoría de las grandes transformaciones sociopolíticas han sido antecedidas por situaciones de crisis que han llamado la atención a una urgente necesidad de cambios. El que no ocurran estos cambios –estructurales o simplemente dedicados solucionar falencias específicas– sólo puede conducir a un agravamiento de la situación. Si llevamos esto al contexto actual, podemos deducir que las distintas crisis que afectan al sector público son indicadores de la necesidad de cambio de los modelos sobre los que se sustentan.

Uno de los principales problemas de esta crisis de gobernabilidad tiene que ver con el descontento que existe con el sistema político y su modelo de gobernanza; comúnmente llamada ‘crisis de la democracia’ (Crozier et al., 1975; Valdivieso, 2003; Ercan y Gagnon, 2014). Sin embargo, considerando la amplia gama de enfoques que abarca la democracia, no es la totalidad de este modelo la que está siendo cuestionada, sino su forma contemporánea, en la cual el poder es gestionado a través de intermediarios políticos elegidos periódicamente por la ciudadanía. Esta forma de democracia representativa ‘de arriba a abajo’ presente en la mayoría de los países democráticos del mundo, no estaría satisfaciendo las demandas de la ciudadanía que exige un papel más activo en los procesos políticos; lo cual responde a las tendencias globales que emergen hoy en torno a la participación ciudadana (Delamaza, 2011; Paredes, 2011; Prieto-Martín y Ramírez-Alujas, 2014; Contreras y Montecinos, 2019). Otro importante paradigma político en crisis es el del Estado Nación, el cual se ha visto afectado por el fenómeno de la globalización, siendo “cada vez menos capaz de gestionar las dimensiones claves de la economía y la sociedad” (Castell, 2000). Existen otras como la ‘crisis institucional’ y la ‘crisis de legitimidad’ (Bernaldo, 2015), que reflejan la “creciente pérdida de confianza en las instituciones públicas y en sus integrantes” (Arenilla, 2017). También cabe agregar otro importante factor que suele empeorar y hacer aún más evidentes estas situaciones, estamos hablando de potenciales crisis económicas –locales o globales–, que pudieran afectar los recursos del sector público y las diferencias económicas ya presentes en la sociedad; dentro de estas destacan casos como la crisis del Estado de Bienestar y la crisis financiera de fines de la década de 2010, las cuales habrían repercutido fuertemente en los sectores públicos europeos y mundiales, respectivamente, y habrían acelerado el giro hacia la innovación (Arenilla, 2017). Estos tiempos de crisis y descontento

ciudadano estarían marcados por la creciente brecha entre la sociedad y el Estado que llamaría a nuevas formas de responder a estas difíciles situaciones.

El Tema de la Complejidad

¹ Si bien este uno de los términos más comunes para describir estas realidades complejas, existen múltiples otras formas de referirse a estos; algunas de estos ejemplos incluyen *mess* (desorden) de Russell Ackoff, *swamp* (pantano) de Donald Schön, entre otras (Reynolds y Holwell, 2010).

Detrás de la mayoría de estos problemas subyace un fenómeno común que habría jugado un rol importante en el colapso de estos modelos; estamos hablando del aumento de complejidad en los desafíos sociales (Head, 2008). Este fenómeno lleva ya varias décadas siendo analizado dentro de los campos de planificación urbana y políticas sociales, desde donde emergen una serie de críticas a los enfoques racionales y técnicos predominantes a en el siglo XX, y su capacidad para lidiar con problemas sociales. Dentro de esta discusión, que toma fuerza en los años 70, destaca el aporte que hacen Horst Rittel y Marvin Webber (1973), quienes utilizan el concepto de *wicked problems* o ‘problemas retorcidos’¹, para referirse a los problemas encontrados dentro de los sistemas sociales abiertos –los cuales serían diametralmente opuestos a los *tame problems* o ‘problemas controlables’ presentes en las áreas científicas y técnicas–; Rittel y Webber los describen como problemas únicos que no tienen una formulación o solución definitiva, y que comúnmente son el síntoma de otro problema. Distintos autores han continuado profundizando sobre la naturaleza *wicked* o retorcida de dichos problemas, como Brian Head (2008) quien señala que esta no solo remite al tema de lo complejo, sino que es una combinación de complejidad, incertidumbre y divergencia.

La confluencia de estos distintos factores determina el nuevo escenario de complejidad e incertidumbre, dejando en evidencia al mismo tiempo la incompatibilidad del paradigma clásico de la ciencia e ingeniería con estos nuevos desafíos; sirviendo como llamado a cambiar estos modelos científicos lineales, por otros basados en un paradigma que responda más cercanamente a estos problemas (Smits y Kuhlmann, 2004; Valenzuela, 2011; Bernaldo, 2015). Aunque más adelante se profundizará la relación que esto tiene con los laboratorios de innovación pública, por el momento cabe entender cómo estas ideas han cambiado el panorama –a nivel tanto global como local– y las repercusiones que todo esto ha tenido en el sector público. Esto último es especialmente cierto si consideramos que la mayoría, sino todos los enfoques y modelos sobre los cuales ha funcionado históricamente este sector se construyen a partir de este paradigma científico ya no compatible con el nuevo escenario. El desafío está en cómo un sector generalmente conocido por su rigidez y cultura organizacional burocrática, como es el caso del sector público, puede responder a esto.

2.1.2 Hacia un Nuevo Paradigma de Innovación y Gobernanza

En este contexto el concepto de innovación empieza a tomar fuerza, llegando a establecerse como una de las principales narrativas dentro de esta discusión de cambio social. Si bien ‘innovación’ es comúnmente entendida como nuevas ideas que funcionan (Mulgan et al., 2006), cuando se habla de esta en el contexto de este nuevo paradigma no se utiliza en esta forma genérica, sino que en refe-

rencia a una concepción de mayor complejidad; acercándose más a una combinación de las ideas de ‘innovación abierta’ e ‘innovación social’.

Innovación Abierta y Social

² Los descriptores de ‘abierto’ y ‘cerrado’ son adoptados desde el campo de estudio de los sistemas, donde: ‘sistemas abiertos’ son aquellos determinados a partir del permanente intercambio con su ambiente; mientras que los ‘sistemas cerrados’ son fijos y no establecen este intercambio (Arnold y Osorio, 1998).

El concepto de innovación abierta² es originalmente acuñado por Henry Chesbrough para describir un nuevo modelo de producción industrial que opera sobre en el flujo de información entre departamentos y organizaciones; pero este luego toma una forma más generalizada que promueve la inteligencia colectiva y distribuida de las multitudes, basado en los principios de: colaboración, intercambio, auto-organización, descentralización, transparencias y diversidad de actores (Murray et al., 2010).

La innovación social es un concepto aún más vago. En el estudio publicado por la Comisión Europea sobre este tema, Jenson y Harrison (2013) explican que esto se debe a que es un cuasi-concepto, o concepto híbrido, es decir no se vincula a ninguna comunidad epistémica en particular, sino que se construye a partir del análisis empírico; y es esta misma naturaleza de ambigua y compleja, es lo que le entrega su agilidad requerido por el contexto actual (pp. 14-15). Para abordar la compleja tarea de entender este concepto, Jenson y Harrison, presentan tres definiciones principales definiciones de innovación pública:

‘Las innovaciones sociales son nuevas soluciones que satisfacen simultáneamente una necesidad social, y conducen a capacidades y relaciones nuevas o mejoradas y un mejor uso de activos y recursos. En otras palabras, las innovaciones sociales son buenas para la sociedad y mejoran la capacidad de la sociedad para actuar’ (Tepsie, citado en Jenson y Harrison, 2013, p. 15).

La innovación social ‘debe tener un objetivo estructural para satisfacer las necesidades sociales (desafío social); debe involucrar un producto, proceso, método de marketing y/o modelo organizativo nuevos o significativamente mejorados’ (Selusi, citado en Jenson y Harrison, 2013, p. 15).

‘La innovación social es un proceso en el que los actores de la sociedad civil desarrollan nuevas tecnologías, estrategias e ideas y/u organizaciones para satisfacer necesidades sociales o resolver problemas sociales.’ (SPREAD, citado en Jenson y Harrison, 2013, p. 15).

Nuevos Enfoques Sistémicos

A pesar de toda esta confusión generada al tratar de definir lo que es, se distinguen dos principales ejes: (1) el uso de enfoque sistémico para abordar la complejidad; (2) el desarrollo de comunidad y capital social (Valdivieso, 2003; Conejero, 2016; Arenilla, 2017; Bernaldo 2015). A partir de estos se construye esta nueva lógica evidenciada en la práctica a través de la implementación de enfoques de adaptabilidad y participación o co-producción (Muñoz, 2015).

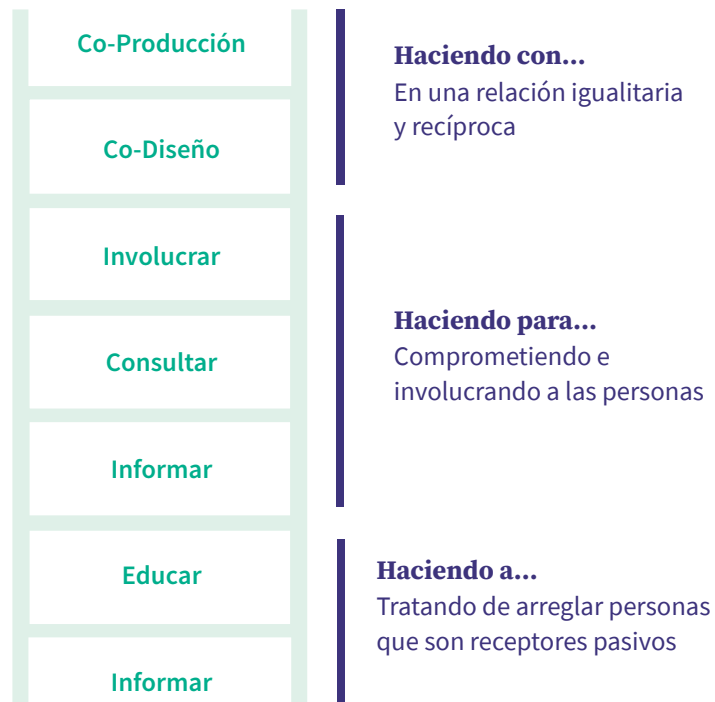
El enfoque adaptativo (Dávila y Maturana, 2013) se construye en base a las ideas de la biología, sistemas y cibernética, y ayuda a enfrentar la dificultad e incertidumbre que caracteriza los nuevos desafíos sociales. Usualmente asociada a los

conceptos de flexibilidad y dinamismo, esta noción habría sido introducida en la discusión de las políticas públicas por organismos internacionales de desarrollo, en un intento de “relacionarse de mejor forma con los acelerados cambios del mundo de hoy”; y requeriría de “políticas que permitan experimentación, flexibilidad, resiliencia, aprendizaje y resolución de problemas colectivos” (Muñoz, 2015, p. 21).

Mientras que los enfoques participativos y co-productivos permiten integrar diferentes perspectivas al “involucrar a los ciudadanos y al mundo de las organizaciones no gubernamentales con fines sociales (el llamado Tercer sector) en la provisión y gobernanza de servicios sociales”; al mismo tiempo provee una forma de enfrentar “la profunda crisis de legitimidad del sector público y del mercado, como proveedores de servicios” (Muñoz, 2015, p. 21).

Pero si bien conceptos como co-producción y participación, apuntan a un mismo modelo de gobernanza relacional y compartida, no siempre funcionan como sinónimo. El concepto de participación puede referirse a distintos niveles de involucramiento, siendo co-producción el nivel más alto, donde todos los actores se involucran activamente en el proceso (fig. 1). Todo esto se enmarca dentro del enfoque sistémico, el cual surge en respuesta a la creciente necesidad de entender y solucionar los desafíos sociales complejos emergentes a mediados del siglo XX, sirviendo como alternativa la perspectiva analítica que en ese entonces predominaba dentro de la metodología científica^[a] (Ryan, 2008). Ambas pueden ser consideradas como complementarias, siendo el enfoque analítico –que reduce

Figura 1
Escalera de
Co-Producción



Fuente: Adaptado de Think Local Act Personal (TLAP, s.f.), basado en Sherry Arnstein (1969).

los sistemas a sus elementos básicos– ideal para el estudio de problemas aislados; mientras que el enfoque sistémico –que plantea una mirada más holística– es más adecuada para estudiar problemas interconectados, dinámicos y de mayor complejidad (Pourdehnad et al., 2011; Laszlo y Krippner, 1998). Este último tiene como objetivo simplificar el proceso de nuestro pensamiento y gestión de las realidades complejas desarrolladas previamente (Reynolds y Holwell, 2010). La introducción de este enfoque a los campos de las ciencias sociales y políticas, lleva al desarrollo de los sistemas sociales, la teoría social compleja (Maldonado, 2009) y la sociocibernética (Becerra, 2016); dando lugar al actual paradigma de innovación.

Nuevos Modelos de Gobernanza

Aunque el tema de la innovación ha sido desarrollado en gran parte desde el sector privado, en las últimas décadas, las distintas situaciones de crisis mencionadas han llevado al crecimiento y popularización de este nuevo paradigma dentro del sector público. Esfuerzo por sistematizar e institucionalizar la innovación en este sector que ha traído consigo la aparición de distintos modelos asociados a los enfoques y principios previamente mencionados, y que apuntan hacia una gobernanza abierta y compartida (Ramírez-Alujas, 2012), también referida como gobernanza en red (tabla 1).

Junto a esto también se ha popularizado el uso de conceptos relacionados con estas formas de políticas. Manuel Arenilla (2017) identifica y define dos en particular que serían intrínsecos a la innovación social: ‘cultura política’, como “conjunto de valores, concepciones y actitudes presentes en el ámbito político y que configuran la percepción que tienen los individuos respecto a las instituciones políticas, al sistema político y al lugar que la ciudadanía ocupa en él”; y ‘capital social’, como “resultado de un tejido asociativo fuerte en la sociedad civil que crea lazos entre los ciudadanos y relaciones de confianza con las instituciones políticas a través de la participación” (p.40). La misma noción de ‘gobernanza’ es otro concepto que ha crecido, pero sobre el que además surgen diferentes definiciones y problemas de distinción con otros términos³; pudiendo ser utilizado en su forma más básica como el ejercicio de gobierno, pero durante los últimos años ha pasado también a referirse a una forma específica de gobierno colectivo o relacional (Mayorga y Córdova, 2007).

Estas nuevas formas de gobernanza que plantean la diversificación y reestructuración del mapa de actores, sitúan a la ciudadanía en un rol más activo; por un lado disminuyendo en cierto nivel el poder del Estado como principal actor en la toma de decisiones, y por otro lado enfatizando su papel como mediador. Esto último es potenciado con la “construcción del espacio público” (Delamaza, 2011) a partir de redes y con la incorporación de más actores o voces en el diálogo político, lo que presenta una serie de desafíos para las capacidades del Estado.

La revolución digital transformó la forma en que ocurre la innovación. Se volvió más abierto y colaborativo, impulsando una plétora de nuevos modelos comerciales y servicios en todas las industrias... Pero si bien la

³ Comúnmente confundido con ‘governabilidad’, siendo una de las principales razones de esto interpretaciones en la traducción del inglés ‘governance’, que puede referirse a ambos.

innovación ha cambiado drásticamente, las políticas gubernamentales y su apoyo a veces parecen estar estancados en un modelo de innovación del siglo XX. (Nesta, 2019, p.8)

Motivo por el cual, durante el último tiempo, han ido surgiendo agentes intermedarios que tienen como objetivo facilitar la colaboración entre actores. Estas organizaciones o equipos ayudan a articular el diálogo y coordinar el proceso de innovación, y pueden tomar la forma de: consultoras de innovación, incubadoras, agencias de innovación regional, entre otras (Gascó, 2017).

Tabla 1
Evolución de Modelos de Gobernanza Pública

	Administración Pública 'Tradicional' Después de la II Guerra Mundial	Nueva Gestión Pública (NGP) Desde década de 1980	Gobernanza en Redes Desde década de 2000
Contexto	Estable	Competitivo	Cambia constantemente
Población	Homogénea	Atomizada	Diversa
Necesidades/ Problemas	Directas, claras, definidas por los profesionales	Deseos expresados a través del mercado	Complejo, volátil y propenso a riesgo
Estrategia	Centrada en el Estado y en los productores	Centrada en el mercado y el cliente	La sociedad civil le da forma a la estrategia
Gobernanza a través de los Actores	Jerarquías Funcionarios Públicos	Compradores y proveedores Clientes y contratistas	Redes y alianzas Liderazgo cívico
Conceptos Claves	Bienes públicos	Opción pública	Valor público
Innovación	Algunas innovaciones nacionales y universales a gran escala	Innovaciones organizacionales más en la forma que en el contenido	La innovación se da en los niveles centrales y locales
Mejora	Grandes cambios Mejoras al inicio, pero menos capacidad de mejora continua	Mejoras en procesos y sistemas de gestión Foco en el cliente mejora la calidad de algunos servicios	Se buscan mejoras transformadoras y continuas en los servicios de primera línea
Rol de Hacedores de Políticas	Comandantes	Anunciadores/Rol de comisionar	Líderes e intérpretes
Rol de Administradores Públicos	Secretarios y mártires	Maximizadores de la eficiencia y del mercado	Exploradores
Rol de Ciudadanos	Clientes	Consumidores	Co-productores

Fuente: Tomado de Bernaldo (2015), elaborado a partir de Hartley (2005).

2.2

Laboratorios de Innovación

Construyendo el Modelo Lab

⁴ La distinción entre 'lab' y 'laboratorio' construida socialmente en un intento de separar esta nueva forma más moderna, es menos obvia en el idioma inglés donde sigue siendo muy común el uso de 'lab' simplemente como abreviación de laboratorio (científico).

A partir de este nuevo escenario de globalización, y bajo el umbral de la innovación abierta, nace un nuevo modelo de laboratorio que reconfigura el paradigma científico tradicional, combinando su esencia experimental con principios de innovación abierta y enfoques de diseño. Debido a lo reciente de este fenómeno y su campo de estudio, no existe todavía consenso total respecto su nombre, y aunque más adelante se profundizará sobre esto, para fines de esta investigación se utilizará el concepto de 'modelo lab'.

Durante los últimos años el uso del anglicismo *lab*⁴ dentro del campo de la innovación ha adquirido gran popularidad a nivel global. Charles Leadbeater (Nesta, 2015), experto en temas de innovación, explica que esto se debe a que permite mantener algunas de las implicancias históricas de la palabra laboratorio, al mismo tiempo que se distingue de este, aludiendo a una versión distinta y más moderna. Es por esto que antes de continuar desarrollando las nuevas formas propuestas por este modelo, con el fin de entender cómo se llega a este, primero se explorarán estos vínculos históricos.

2.2.1 Del Laboratorio al Lab

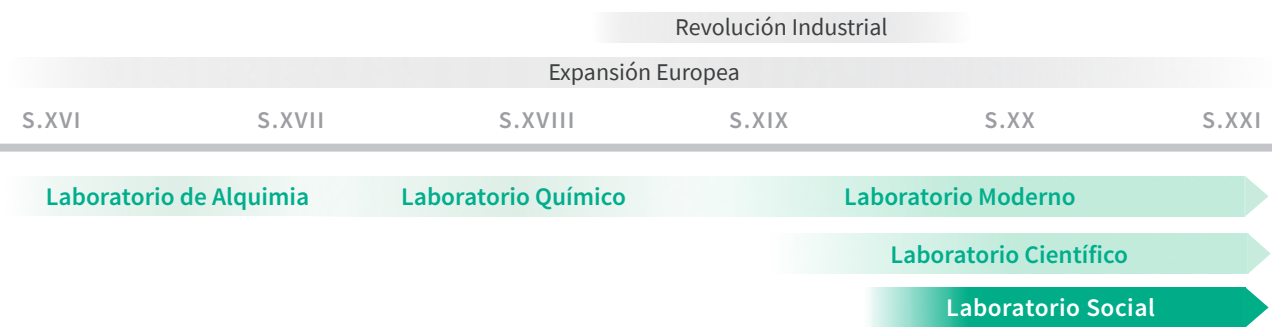
El laboratorio, en términos generales, suele ser entendido como un espacio de búsqueda o producción de conocimiento científico a través de la experimentación. Sin embargo no hay que olvidar que el vínculo que existe con las ciencias naturales no viene necesariamente con la palabra en sí, sino que son los siglos de desarrollo e implementación dentro de la tradición científica que nos llevan comúnmente a asumir el laboratorio como laboratorio científico. Cuando utilizamos la palabra laboratorio por sí sola, en su forma más básica puede entenderse simplemente como un espacio o realidad donde se experimenta, pudiendo ser aplicado en un sinnúmero de disciplinas; será su 'apellido', o término identificador que le sigue, el que nos dirá de qué tipo se trata.

Es así como tras siglos en las áreas de las ciencias y tecnología, como espacios seguros para probar, experimentar y desarrollar ideas; el siglo XXI estos empiezan a ser aplicados también en áreas sociales y humanistas (Mulgan, 2014). La presente investigación se enfoca en esta área, específicamente en los laboratorios de innovación pública; sin embargo, para poder entender cómo surge este modelo es necesario establecer las bases a partir de las cuales se construye.

Raíces Históricas

Lo que hoy entendemos como ‘laboratorio’ se debe en gran parte al trabajo desarrollado dentro del campo de la química, específicamente en los laboratorios de alquimia europeos del siglo XVI. En un comienzo ubicados en monasterios y cortes, a lo largo de los siguientes siglos se trasladan a instituciones académicas como universidades y escuelas técnicas; al mismo tiempo que empiezan a ser implementados en ámbitos comerciales e industriales, especialmente dentro de la minería, farmacéutica y perfumería. Esto último significó que los laboratorios de la época no fueran entendidos únicamente como espacios académicos, sino también como espacios de trabajo artesanal (Klein, 2008). A pesar de este crecimiento, el uso del laboratorio –como espacio diseñado para la experimentación– seguía limitado a los procesos químicos. El resto del trabajo experimental de la época era realizado en espacios como: teatros físicos, teatros anatómicos, gabinetes físicos u observatorios; lugares que, si bien permitían la realización de este tipo de trabajo, no estaban específicamente diseñados para este fin (Klein, 2008, p. 772).

Figura 2
Cronología
Laboratorios



Fuente: Elaboración propia.

Esto cambiaría con el nacimiento de la ciencia moderna a principios del siglo XIX, tras la división del saber científico y humanista a fines del siglo anterior, y el surgimiento de las universidades modernas. Ambos factores fortalecieron el modelo científico basado en la investigación empírica y experimental para la comprobación de hipótesis, legitimando su rol como ‘verdadero’⁵ paradigma de producción de conocimiento (Wallerstein, 1996), y facilitando la profesionalización e institucionalización de las ciencias. Este nuevo panorama científico europeo marca un antes y un después en la concepción histórica del laboratorio, dando lugar al denominado ‘laboratorio moderno’, que hacia fines del siglo XIX se había

⁵ En oposición al paradigma hermenéutico utilizado en las humanidades.

convertido en un elemento esencial para la mayoría de las disciplinas científicas (Kohler, 2008; Jackson, 2016). Su aparición marca un distanciamiento de las ideas del laboratorio químico de los siglos XVI y XVII, al mismo tiempo que refleja la formalización de este espacio y su rol en la producción de conocimiento científico de la época. Esta nueva idea de laboratorio no solo nace desde las transformaciones del campo científico y avances tecnológicos propios de la época, sino que también introduce valores de la sociedad moderna. Es así como las prácticas del laboratorio inicialmente caracterizada como *consequence-free* o 'libre de consecuencias' –propio de la tradición experimental–, pasan a incluir también el atributo de *placelessness* (Guggenheim, 2012). Traducido al español como 'falta de lugar', este último concepto asociado a la noción de desarraigo es descrito por Robert Kohler (2008) como el rasgo que define al laboratorio como una forma social que puede ser adoptada universalmente, al no encontrarse limitado a un lugar en particular sino que en una modernidad universal. Kohler también señala que es a través de este atributo simbólico que los hechos construidos en el laboratorio pueden ser ciertos en cualquier parte y no solo dentro de su entorno local.

Redefiniendo el Laboratorio (desde lo Social)

⁶ Su desarrollo estaría influenciado por la concentración de sus académicos en Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, y lo que ahora se conoce como Alemania e Italia (Wallerstein, 1996).

⁷ No existe un claro consenso sobre cuál habría sido el primer laboratorio de este tipo, ya que si bien Charles Zueblin (1899) entrega el título de 'primer laboratorio de sociología' al de la Universidad de Edimburgo de la década de 1890; por otro lado Geoff Mulgan (2006; 2014) señala que Robert Owen habría considerado su trabajo experimental en cooperativas de principios del siglo

La expansión colonial europea tuvo un importante rol en la dispersión de estas ideas de laboratorio moderno hacia el resto del mundo; al mismo tiempo que la revolución industrial ayudó a cimentar la importancia de la ciencia y su metodología dentro del desarrollo de las sociedades civilizadas modernas. Dentro de este marco de transformaciones político-sociales y tras la previa separación de los conocimientos científicos y humanistas, se organiza un nuevo campo de estudio conocido como 'ciencias sociales' el cual buscaba entender las nuevas realidades de la época a partir del análisis de los distintos aspectos de la sociedad⁶. Sin embargo la misma búsqueda por verdades universales y validación empírica que había separado las ciencias de las humanidades, llevó a distinguir las 'ciencias sociales duras' –como economía, política y sociología– del resto de las disciplinas establecidas en este campo, adoptando el modelo científico y sus distintas formas de producción de conocimiento (Wallerstein, 1996). Es así como a fines del siglo XIX, junto con la formación de las primeras escuelas enfocadas a estas disciplinas en Europa y Estados Unidos, surgen los primeros laboratorios de investigación académica enfocados al estudio de problemáticas sociales⁷.

El continuo desarrollo de la noción de laboratorio y su implementación para el estudio de problemáticas sociales a los largo del siglo XX, habrían diversificado este concepto más allá de la visión tradicional que existía, llamando 'laboratorio' a cualquier espacio de producción de conocimiento sin que sea necesariamente considerado como tal desde los parámetros de su tradición científica⁸.

Otro factor clave dentro de la transformación de este concepto fue el trabajo realizado por los académicos de los estudios de laboratorio^[b] (Knorr Cetina, 1992, 1995; Latour, 1983, 1992; Latour y Woolgar, 1986), quienes plantearon diversos marcos teóricos para su análisis, permitiendo construir una visión mucho más abierta y compleja del laboratorio. Knorr Cetina (1992; 1995) desafía las ideas

XIX como laboratorios.

⁸ Michael Guggenheim(2012) critica este fenómeno de "world laborization" o 'laboratización del mundo', y señala que se debe en gran parte a intentos de evocar la carga simbólica asociada de valor y legitimidad científica, tan sólo por llevar el nombre de laboratorio; ejemplificando con el caso de los sociólogos de la Universidad de Chicago, quienes entendían la ciudad y el campo general de la experimentación urbana como laboratorios.

tradicionales que lo limitan a un espacio físico de experimentación, planteando una visión más abstracta del concepto como modelo de reconfiguración del orden natural y social:

La noción de laboratorio en la sociología de la ciencia reciente es más que un nuevo campo de exploración, un sitio que alberga experimentos o un lugar en el que se ponen en práctica las metodologías. He asociado los laboratorios con la noción de reconfiguración, con el establecimiento de un orden en los laboratorios que se construye sobre la actualización de los componentes ordinarios y mundanos de la vida social. (1992, p.134)

La coexistencia de las múltiples descripciones presentadas por la autora en 'The Couch, The Cathedral, and The Laboratory' (1992), nos acerca a la idea del laboratorio como un término complejo que puede funcionar simultáneamente en distintos niveles. En el mismo texto Knorr Cetina hace referencia al carácter cultural de los laboratorios, señalando que sus prácticas no pueden ser reducidas a una simple aplicación de metodologías; la producción de objetos científicos no ocurre solo a nivel técnico, sino que estos también se construyen cultural y simbólicamente.

Estas ideas del laboratorio como un ente social son también desarrolladas por Bruno Latour (1983), quien plantea el rol político del laboratorio, describiéndolo

Laboratorio Social

S.XIX

S.XX

S.XXI

Laboratorios Académicos

- **Psicología Experimental**
(U. de Leipzig, 1879)
- **Laboratorios de Sociología**
(U. de Edimburgo, 1890)
(U. de Atlanta, 1895-6)
- **Educación Experimental**
(U. de Chicago, 1896)

Laboratorios Urbanos y Socio-Territoriales

- **Comunidades Utópicas**
(EEUU y Escocia, 1825)
- **Sociología Urbana**
Escuela de Chicago
"La ciudad como laboratorio"
(Robert Park, 1937)

Híbridos

- **Think Tanks**
(1910-20)
- **Media Labs**
(MIT Media Lab, 1985)
- **Laboratorios de Innovación Pública**
(MindLab, 2002)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Laboratorio Social

Nota: Línea que muestra el desarrollo de estos laboratorios a partir de tres principales ejes: la academia, estudios urbanos e híbridos.

como una fuente irremplazable de fuerza política que no puede ser explicada por ninguna peculiaridad cognitiva o social. Señala también que la política que se realiza desde el laboratorio no se hace de la forma tradicionalmente conocida, sino que a través de la mediación entre los objetos estudiados –que también deben ser considerados como actores dentro del diálogo– y la sociedad.

Dennos laboratorios y haremos posible la Gran Guerra sin contagio, abriremos los países tropicales a la colonización, haremos saludable al ejército de Francia, aumentaremos el número y la fuerza de sus habitantes, crearemos nuevas industrias. Incluso los analistas ciegos y sordos verán estas afirmaciones como una actividad ‘social’, pero con la condición de que los laboratorios se consideren lugares donde la sociedad y la política se renuevan y transforman. (Latour, 1983, p. 158)

Latour establece tres principales propiedades en las prácticas de los laboratorios: (1) escalabilidad, vinculada a la desestabilización en las diferencias entre macro y micro problemas; (2) traducción, que busca separar la brecha del interior con el exterior; y (3) replicabilidad, la cual permitirá que los resultados se puedan expandir a gran escala y lograr resultados en la sociedad; y para la cual las actividades realizadas dentro del laboratorio deben seguir una organización sistémica y metodología definida.

Los laboratorios se encuentran entre los pocos lugares donde las diferencias de escala se vuelven irrelevantes y donde el contenido mismo de los ensayos realizados dentro de las paredes del laboratorio puede alterar la composición de la sociedad. (Latour, 1983, p. 159)

2.2.2 Modelo Lab

Todas estas nociones sentaron las bases para entender el potencial del laboratorio como herramienta de cambio social, sin embargo no sería hasta después de los años 2000 que el modelo lab actual empezaría a consolidarse como tal. Previo a esto, la incidencia de los laboratorios en la configuración de la sociedad era un subproducto de sus prácticas; el modelo lab, en cambio, es específicamente diseñado con este objetivo.

Tipología y la Familia Lab

Inicialmente concentrado en Europa, la rápida globalización de este modelo a lo largo del siglo XXI, ha llevado a distintos autores a estudiarlo como parte de una “ola innovadora” (Rodríguez, 2018) o del creciente movimiento de innovación social (Kieboom, 2014; Nicholls et al., 2015; Papageorgiou, 2017). Esto significa que funciona bajo los parámetros y enfoques presentes dentro de este paradigma; al mismo tiempo que comparte las cualidades de quasi-concepto descritas por Jenson y Harrison (2013) sobre la falta comunidad epistémica de origen, tomando y mezclando enfoques y metodologías de distintas áreas. Esto también se traduce en una falta de consenso a la hora de determinar una caracterización única y establecer los límites sobre los que opera; pero además respecto del nombre que recibe.

Junto con este modelo lab surgen como parte de un movimiento mundial una plétora de 'labs', 'hubs', o 'think tanks' con foco en las necesidades de la sociedad y la generación de innovaciones sociales (Edwards-Schachter 2019). Estos constituyen un gran familia de términos utilizados para identificar este tipo de iniciativas; entre los que se pueden identificar: 'laboratorios de innovación' (incluyendo las distintas variaciones que surgen de este, como 'laboratorio de innovación social', laboratorio de innovación pública', o una combinación de estos); 'laboratorios de diseño'; 'laboratorios de cambio'; 'laboratorios vivos' (*living labs*); 'laboratorios ciudadanos'; 'laboratorios urbanos'; 'laboratorios de políticas públicas' (*policy labs*); equipos de innovación (*i-teams*); *do-tanks* y *think & do tanks*; hubs; hives; aceleradoras; incubadoras; entre muchos otros más.

Hay autores como Kyriaki Papageorgiou (2017) quien agrupan todos estos bajo una misma categoría de "*lab-like approaches*" (enfoques tipo lab); como también existen quienes desarrollan sus propias categorizaciones o tipologías, que buscan servir como guía para este difuso ecosistema. Pero, a pesar de estos intentos, no existe todavía una clasificación tipológica dominante, por lo que persiste la confusión acerca de estos.

Geoff Mulgan (2014) señala 5 principales ejes que definen y distinguen a los labs: (1) método utilizado; (2) campo o área de trabajo; (3) enfoque; (4) forma de trabajo (si se concentran en innovar, experimentar, etc); (5) su vínculo con el gobierno (desde laboratorio de gobierno a privados). Pudiendo cada uno de estos ser utilizado a la hora de definir el tipo de lab.

El Modelo

Sin embargo todos cuentan con una base común de principios que guían su accionar, los cuales –como parte del nuevo paradigma de innovación– comparten mucho de los enfoques sistémicos y sociales previamente mencionados. Álvaro Ramírez-Alujas (2016) describe este nuevo modelo como "una mirada híbrida que combina diversas vertientes", entre las que identifica:

- (a) Innovación abierta, inteligencia colectiva y el *crowdsourcing/wisdom of crowds*.
- (b) La co-creación y co-producción de servicios.
- (c) El pensamiento de diseño (*design thinking*) como medio para favorecer la co-creación/co-producción de servicios públicos.

Existen diferentes ideas de lo que constituye al lab, Lisa Torjman (2012) define esta estructura a partir los principales enfoques asociados, poniéndolos en contraste el paradigma tradicional presente en el sector público (tabla 2). Esta investigación se guía principalmente a partir de los tres ejes fundamentales en la construcción de estos lab, identificados por Zaid Hassan (2014) como: experimental, sistémico y social. Aunque pueden contar con herramientas, niveles de participación, actores o problemáticas sociales diferentes; todos los labs: (1) implementan metodología experimental, (2) se caracterizan por su enfoque sistémico y adaptativo propio de la innovación abierta, y finalmente (3) siempre estarán dirigidos a problemáticas sociales.

Tabla 2
Estructura
Tradicional vs Lab

Organización Tradicional	Lab
Jerárquico	Colectivo
Estático	Dinámico
Enfoque Experto (Singular)	Multidisciplinario
Aversión al Riesgo	Abierto a Fallar
Orientado a operaciones	Enfoque Sistémico
Impulsado por el Mercado	Centrado en el Usuario
Busca Producir	Busca Cambio Social
Linear	Iterativo
Éxito Pre-escrito	Éxito Condicional

Fuente: Adaptado de Torjman (2012).

Como laboratorio en su esencia, la metodología lab se construye en base a la experimentación; sin embargo, se asemeja más a las formas experimentales de la disciplina del diseño que aquellas de las ciencias tradicionales (Nesta, 2019). Dentro del sinfín de posible metodologías que pueden ser implementadas por los laboratorios de innovación pública, Geoff Mulgan (2014) presenta ocho principales clasificaciones para estas (tabla 3). Aunque cabe mencionar que algunos laboratorios trabajan con múltiples de estas categorías simultáneamente, o también hay métodos que pueden ser clasificadas en más de una de estas.

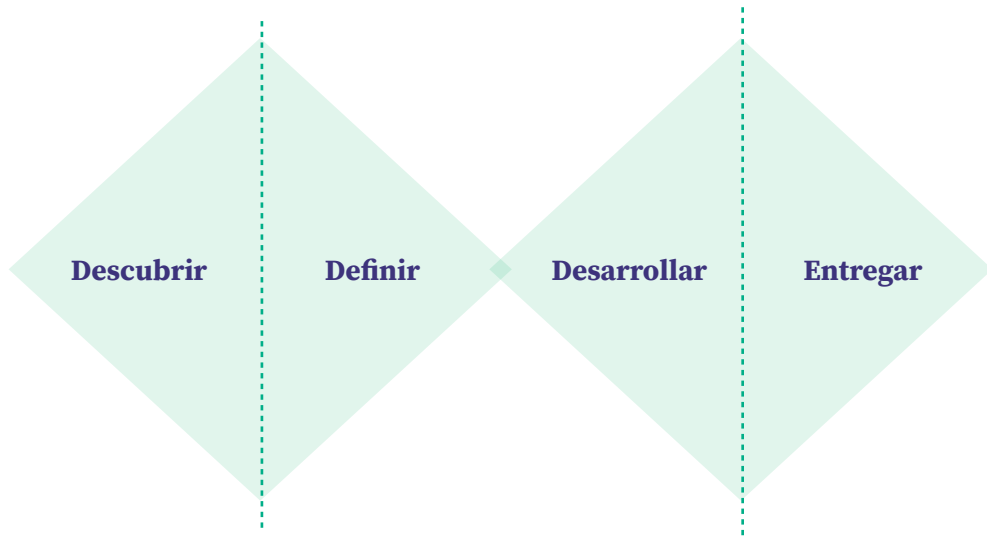
Tabla 3
Clasificación de
labs según sus
métodos.

Metodologías	Descripción
Diseño	Introducen el pensamiento de diseño (design thinking) dentro del gobierno o sociedad civil.
Incubación de ideas desde el ciudadano	Incubadoras de ideas derivadas de los ciudadanos en lugar de expertos.
Datos y tecnología digital	Diseñar nuevas formas de combinar datos públicos o desarrollo de servicios web.
Basado en la experimentación	Enfatizan el uso de experimentos formales, prestando atención a los datos.
Basado en la organización	Trabajan dentro de una sola organización para generar nuevas ideas y opciones.
Orientado a procesos	Laboratorios enfocados en procesos utilizando a múltiples actores y eventos de cambio sistémico para generar ideas y construir coaliciones de cambio.
Financiamiento/ Híbridos	Utilizan métodos de financiación abierta.
Incubadores / Aceleradores	Crean nuevas empresas o ramas en empresas existentes que respondan a necesidades sociales.

Fuente: Tomado de Arros y Ramírez-Alujas (2017) en base a Mulgan (2014).

En cuanto a las metodologías de diseño presentes, estas suelen ser guías dentro del proceso de resolución de problemas. Si bien hay múltiples representaciones del proceso de diseño, cada una con distintos pasos a seguir, suelen compartir por lo menos: el levantamiento de problema; ideación de solución; prototipado y testeo; y finalmente el resultado. Esto es por supuesto una simplificación extrema, ya que las metodologías propuestas suelen detallar las etapas y pasos que ocurren dentro de ellas; como también muchas veces se abren a la necesidad de repetir el proceso hasta llegar a una solución.

Figura 4
Modelo Doble
Diamante



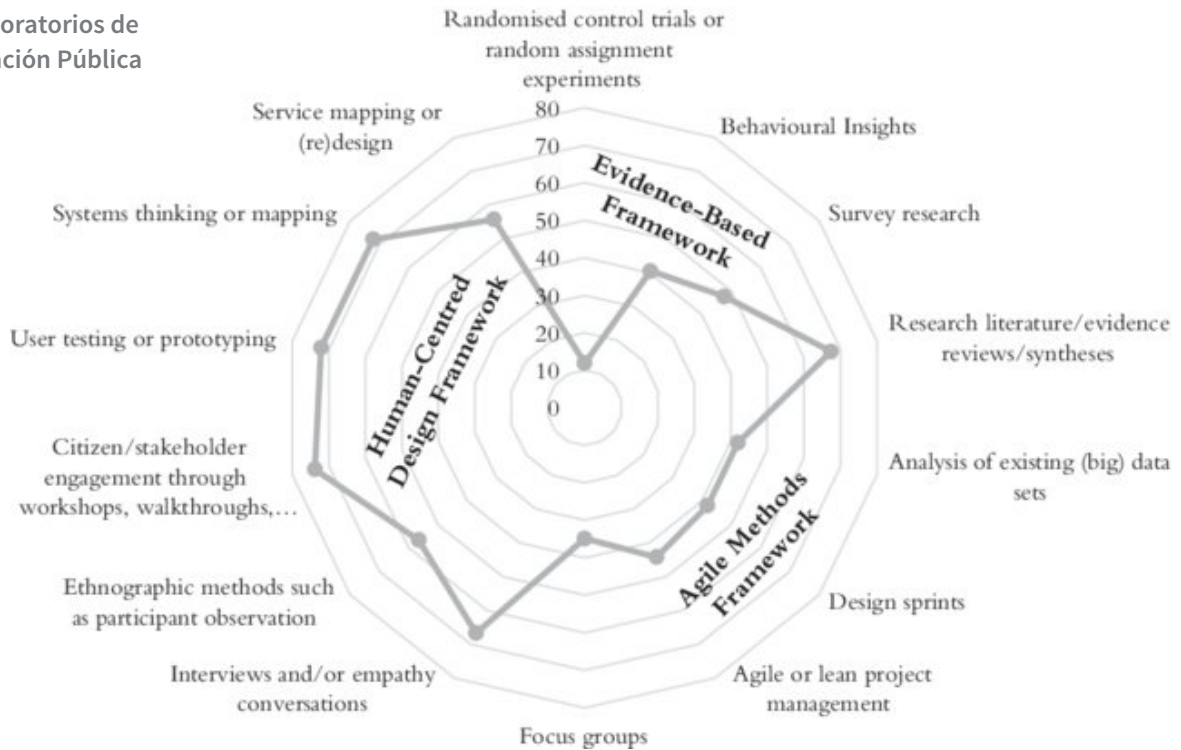
Fuente: Adaptado de Design Council (2007; 2013).

Uno de estos modelos más populares es el *Double Diamond* o Doble Diamante, desarrollado originalmente por el UK Design Council (2007) el 2005 (fig. 4), el cual tal como lo dice su nombre gráfica el proceso con dos diamantes, siendo el primero para investigación y el segundo para diseño. Este usa los lados del diamante para graficar los procesos de descubrimiento, definición, desarrollo y entrega con la doble expansión y contracción de la figura respectivamente. Luego existe también el de la d.School de Stanford el cual quiebra el proceso de pensamiento de diseño en 5 pasos: empatizar, definir, idear, prototipar y testear. Todos estos intentan aclarar los procesos en los que el diseñador incurre en sus proyectos. Jenny Lewis, Michael McGann y Emma Blomkamp (2018) desarrollan un esquema que presenta los métodos más frecuentemente utilizados dentro de los laboratorios de innovación pública (fig. 5).

En cuanto a las herramientas y métodos mismos, muchos de los laboratorios publican sus propias guías, toolkits, o compendios, usualmente digitales, con material de libre uso que ayuda e incentiva a otros a crear sus propios laboratorios, remitiendo a la replicabilidad propia de los laboratorios científicos. También cabe mencionar que estos laboratorios suelen ser muy abiertos con sus procesos

y modelos de operación, publicando reportes y seguimientos detallados a partir de sus experiencias.

Figura 5
Métodos Utilizados
en Laboratorios de
Innovación Pública



Fuente: Tomado de Lewis, McGann y Blomkamp (2018).

2.2.3 Laboratorios de Innovación Pública

Con el objetivo de estudiar este modelo como instrumento de gobernanza pública, de todas formas que puede tomar un lab, esta investigación se enfoca específicamente en los laboratorios de innovación pública. A pesar de no existir definición transversal utilizada para describirlos, construyendo sobre lo que ya fue establecido respecto de los labs, para fines de este estudio se entenderán como espacios de experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras para problemáticas públicas, pertenecientes o levantados directamente desde el sector público.

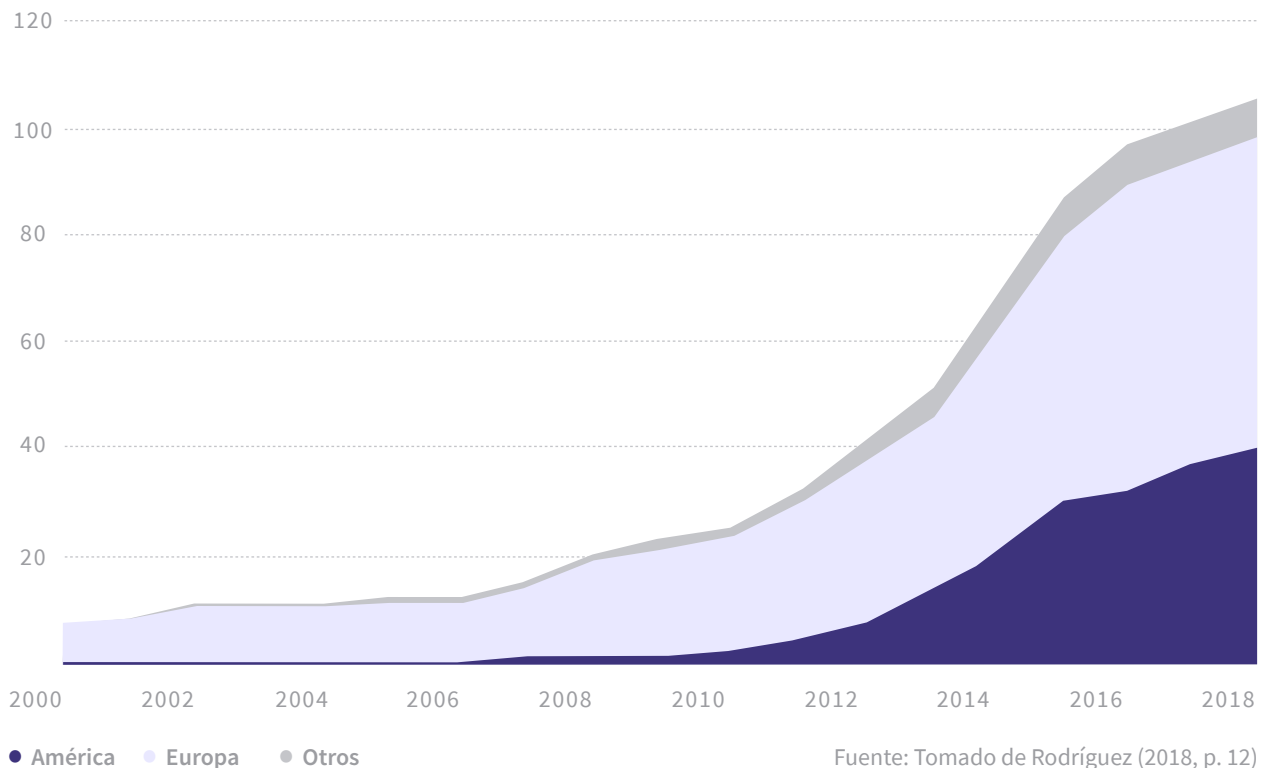
Parsons DESIS Lab (2013, citado en Arros y Ramírez-Alujas, 2017) los define como organizaciones creadas para desafiar complejos problemas públicos que las instituciones tradicionales de los gobiernos intentan resolver, y dónde diseñadores, funcionarios públicos y miembros de la comunidad, experimentan y proponen servicios y políticas públicas innovadoras; mientras tratan, al mismo tiempo, de reformar y cambiar el forma la que los gobiernos operan. Los autores de *Laboratorios de Innovación para Cambiar la Gestión Pública*, Ignacio Criado, Francisco

Rojas-Martín y Aitor Silván (2017), explican que los modelos administrativos gubernamentales tradicionales se caracterizan por su rigidez y estructura piramidal, lo que no es idóneo para la generación de ideas innovadoras; haciendo necesaria la implementación de modelos como el de los labs.

Los laboratorios de innovación pública se caracterizan además por involucrar actores expertos, actores estatales o de la administración pública, y actores de la ciudadanía. Según Joeri van den Steenhoven del MaRS Solutions Lab (Husain, 2014), estos: (a) facilitan la colaboración entre actores con el objetivo de resolver una variedad de problemas sociales complejos permitiendo generar transformaciones colectivas; (b) cuentan con un equipo dedicado a lograr un cambio sistémico a través de enfoques propios del pensamiento de diseño; (c) deben tener un proceso –propio o referenciado– de diseño para el cambio, y un set de herramientas para implementar sus iniciativas; y por último, (d) deberían contar con un espacio físico para el trabajo colaborativo. Sin embargo esto último no siempre es el caso, pudiendo ser el espacio del lab también digital.

Aunque en los últimos años han surgido distintos estudios relacionados a los laboratorios de innovación pública, la falta de consenso respecto a qué se considera como tal, dificulta el registro comprensivo de estos. Pero teniendo en cuenta esto, publicaciones como la de Red InnoLabs (Rodríguez, 2018) que compara las experiencias americanas y europeas, sirven para establecer una idea general de cómo se ha comportado este fenómeno en los últimos años (fig.6).

Figura 6
Expansión Labs
 Nota: El gráfico muestra el crecimiento exponencial de los laboratorios de innovación pública e iniciativas afines, y cómo estos fueron surgiendo primero en Europa, siendo después del año 2009 que estos empiezan a ser implementados en América.



2.3

Diseño

Definiendo el Campo de la Disciplina

La práctica del diseño suele asociarse a la creación material o gráfica, sin embargo desde hace ya varias décadas que el desarrollo teórico y metodológico de la disciplina ha permitido expandir su campo más allá de sólo lo tangible, y ser utilizada para diseñar elementos como sistemas, procesos, interacciones, entre otros. A continuación se explorará cómo esta disciplina ha evolucionado (Sanders, 2008), al igual que los principales enfoques a partir de los que se construye.

2.3.1 Diseño y Ciencia: Metodología, Sistematización e Investigación

⁹ Traducción del concepto “*scientise*” utilizado por Cross (2001), el cual puede interpretarse como la acción de hacer algo científico o tratar algo científicamente.

La metodología de diseño comienza con la introducción de la ciencia a la disciplina; relación que según Nigel Cross (2001) data de los años 20, cuando influenciado por el movimiento moderno y la introducción de valores científicos como la objetividad y racionalidad, surge desde el diseño un interés por la forma científica y el deseo de ‘cientificar’⁹ la disciplina. Pero al mismo tiempo, señala que esta relación no llegaría a su máxima expresión hasta la década de los 60, denominada por Buckminster Fuller –quien hace un llamado hacia una revolución científica del diseño– como la *design science decade* o década de la ciencia de diseño (Cross, 2001).

Movimiento de Métodos de Diseño

¹⁰ Durante la Segunda Guerra Mundial, surgen distintas técnicas y métodos científicos en respuesta a los nuevos problemas militares y tecnológicos de gran escala de la época; una vez finalizado el conflicto, su éxito lleva al creciente interés por

Los avances en métodos científicos¹⁰ y creativos¹¹ de mediados del siglo XX, inspiraron una exploración de la disciplina y el proceso de diseño desde una mirada científica. Lo cual tuvo un gran impacto, marcando la perspectiva racionalista del diseño en esta época, con el surgimiento de una serie de nuevos campos y enfoques dentro de lo que hoy se conoce como el movimiento de métodos de diseño.

Este movimiento parte con la primera conferencia sobre métodos de diseño realizada en la Imperial College en Londres, 1962, titulada ‘Design Methods Conference’, y organizada por figuras como Bruce Archer y John Chris Jones (1970), ambos ingenieros ingleses que se interesaron en el diseño, y quienes pasarían a ser considerados como líderes del movimiento (Margolin, 2010). Esta habría dado inicio a una serie de otras conferencias sobre diseño durante las décadas de los 60 y 70, a través de las cuales el movimiento habría seguido desarrollándose

implementarlos incluso fuera de este contexto (Bayazit, 2004).

¹¹ Tras el lanzamiento de Sputnik I a fines de los 50, en los EEUU surge un boom en el desarrollo de metodologías creativas, impulsadas por el gobierno estadounidense en un intento de no quedar atrás (Cross, 1993).

(Cross, 1993). Pero el evento no sólo marca el comienzo del movimiento de métodos y metodología de diseño, sino que también tuvo un importante rol en la consecuente aparición de campos como la ‘ciencia de diseño’ e ‘investigación de diseño’. Peter Lloyd (2017) destaca un comentario hecho en dicha conferencia por el entonces profesor de Building Science en la Universidad de Sheffield, quien dice:

Si uno está de acuerdo en que hay cuerpos de conocimiento que se han planteado aquí, que necesitan una mayor exploración —particularmente un ejemplo sería la terminología del diseño—, ¿tiene algún sentido intentar que se lleve a cabo algún tipo de grupo de trabajo interdisciplinario sobre estos problemas? En esta cuestión de disciplinas, ¿existe algún mecanismo o alguna forma de disponer el intercambio de información entre especialistas y personas que trabajan en las Universidades? Por último, ¿tiene sentido hacer que todo sea más una entidad formal, una sociedad o algo por el estilo? (Citado en Lloyd, 2017, p. A1)

Estas preguntas muestran el carácter colectivo e interdisciplinario que marcaría las exploraciones hechas durante la conferencia, como también la unión de los campos prácticos y académicos; ideas que permearon en los métodos de diseño. El movimiento de métodos de diseño, no sólo implica la introducción de una perspectiva científica al estudio del diseño y su proceso; sino que también abriría espacios de discusión en torno a esta disciplina para todos quienes tuvieran un interés (diseñadores, arquitectos, ingenieros, teóricos de sistemas, etc).

Los métodos de diseño que fueron presentados en la conferencia antes mencionada o a través de publicaciones, serían considerados como los primeros acercamientos a un enfoque científico del diseño (Bayazit, 2004). Estos fueron desarrollados por diferentes autores quienes sistematizaron y externalizaron procesos y formas de diseñar, en un intento de reducir la arbitrariedad presente en la disciplina, a través de la racionalización de su práctica (Glanville, 2014). Este paradigma racional que caracterizó a los primeros métodos (Koskinen et al., 2011), plantea el diseño como una disciplina sistemática, transformando su proceso creativo en uno metódico. Victor Margolin (2016) define los objetivos de los métodos de diseño como: (1) investigar y teorizar sobre la metodología de producir diseños; (2) desarrollar teorías que pudieran ayudar a una mayor comprensión del diseño; (3) especular sobre nuevas posibilidades para los diseñadores que desafiaran los límites establecido por el diseño de productos hasta ese momento, y plantear nuevas opciones.

Todo este interés del diseño por la perspectiva científica no se tradujo sólo en la sistematización de su proceso, sino que también llevó a un intento por entender la disciplina misma desde la ciencia. Esto da origen a lo que se conoce como ciencia de diseño. Esta línea que vinculaba la práctica del diseño con las ciencias empíricas, se basó principalmente en las posturas de Buckminster Fuller y Herbert Simon, quienes plantearon el diseño como un proceso de creación consistente con los principios de la ciencia e ingeniería; sin embargo, Cross (2001) seña-

Hacia una Comprensión Científica del Diseño

Tabla 4
Diseño y Ciencia

Scientific Design
Diseño Científico

la que la relación entre estas disciplinas puede interpretarse de distintas formas, y plantea una distinción entre: *scientific design* (diseño científico), *design science* (ciencia del diseño), y *science of design* (ciencia del diseño)¹² (tabla 4).

Diseño moderno e industrializado que se basa en conocimientos científicos, pero que utiliza una mezcla de métodos intuitivos y no-intuitivos.

Science Design [d]
Ciencia del Diseño

Enfoque de diseño explícitamente organizado, racional y totalmente sistemática, que no solo utiliza el conocimiento científico sobre los artefactos, sino que también el diseño en cierta forma de una actividad científica en sí misma.

Science of Design [e]
Ciencia del Diseño

A diferencia de los anteriores, no plantea el diseño como una actividad científica, sino que lo establece como un objeto de estudio para la ciencia. Se refiere al estudio del diseño a través de métodos científicos de investigación; lo que puede sonar similar a metodología de diseño pero según Cross, este deja abierta la posibilidad para interpretar la naturaleza del diseño.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cross (2001).

¹² Los dos últimos conceptos se traducen directamente al español como ciencia de/del diseño, lo cual dificulta la distinción que Cross intenta hacer entre conceptos; es por esto que, con el fin de evitar confusiones, se continuarán utilizando ambos términos en su idioma original.

Durante los años 60 y 80, el movimiento metodológico da inicio a la expansión del mundo teórico y académico del diseño^[d], asociada directamente con el inicio de la investigación en diseño (*design research*), la cual se ha establecido como campo de estudio del diseño (Michel, 2007). Esta surge a mediados del siglo XX, como consecuencia del mencionado interés que existía por explorar y definir el diseño desde la forma científica. Si bien su origen suele ser atribuido principalmente al desarrollo de la disciplina desde el movimiento de métodos de diseño en el Reino Unido y los aportes del Royal College of Art en Londres; este también se asocia con la Hochschule für Gestaltung de Ulm (HfG Ulm) y su trabajo de investigación realizado durante los años 50 y 60 en Alemania (Margolin, 2016). Esta escuela de diseño contó con la presencia de importantes figuras como: Tomás Maldonado, Horst Rittel, Gui Bonsiepe, Klaus Krippendorff, entre otros; y su trabajo tuvo gran influencia en el desarrollo del discurso del diseño (Michel, 2007).

Archer (1981) explora esta noción en ‘A View of the Nature of Design Research’, donde basándose del concepto de investigación define investigación en diseño como: una indagación sistemática cuyo objetivo es el conocimiento de, o sobre, la encarnación de configuración, composición, estructura, propósito, valor y sentido en cosas y sistemas hechos por el hombre. Ranulph Glanville (1999), por su lado, presenta la investigación (científica) como una rama del diseño, en la cual este es el objeto de estudio y través del cual construimos el mundo del conocimiento científico que diseñamos, y plantea que el diseño debería ser estudiado desde sus propios términos, ya que este es la base. Al igual que ocurre con la disciplina del diseño, no existe un consenso sobre una definición de investigación en diseño; sino que distintos autores a lo largo del tiempo han ido planteando sus versiones de esta. Victor Margolin (2016) alude a esta falta de claridad, señalando que se utiliza sin ningún tipo de diferenciación para referirse a la actividad y práctica de investigar en diseño, o para hablar de un campo intelectual. Esto ha llevado a distintos autores (Jonas, 2007; Sevaldson, 2010) a plantear sus propios tipos y clasificaciones de la investigación en relación al diseño (tabla 5).

Tabla 5
Investigación y
Diseño

Según Relación con Diseño	
Investigación en/sobre el Diseño Research into/about Design	Investigación que mira el diseño desde una perspectiva lejana.
Investigación para el Diseño Research for Design	Investigación que sirve al diseño y está subordinada a él.
Investigación a través del Diseño Research through Design	Cualquier investigación donde la práctica del diseño sea central en la generación de conocimiento. También puede abordar tareas externas asignadas por otros.
Investigación desde del Diseño Research by Design	Un modo de investigación especial donde los aspectos exploratorios, generativos e innovadores del diseño están comprometidos y alineados en una investigación sistemática. Distingue las prácticas de diseño en la investigación de otras prácticas, implicando que por sí mismas tienen un elemento inherente de investigación, innovación y generación de conocimiento, a diferencia de, por ejemplo, prácticas de enfermería. Pero también indica que estas prácticas necesitan ser complementadas con una dimensión especial de reflexión para calificar como investigación. Aborda principalmente los objetivos internos que surgen de la práctica del diseño.

Fuente: Adaptado de Sevaldson (2010).

Caída del Paradigma Científico

Sin embargo, en los 70 emerge una fuerte oposición a esta tendencia científica presente en el diseño y que había dado origen a los métodos y ciencia de diseño; oposición que venía de figuras como Christopher Alexander y John Christopher, los mismos que, en su momento, habían liderado el movimiento de métodos de diseño. Este rechazo era principalmente debido a la mecanización de la práctica y la simplificación de las cosas dentro de un marco lógico. Alexander fue uno de sus mayores críticos, desasociándose públicamente del movimiento y argumentando que este se había transformado en un toolkit de métodos rígidos el cual llevaba a los diseñadores a actuar en forma mecánica (Margolin, 2010). Pero no fueron solo estos dichos que habrían llevado a la caída del paradigma científico del pedestal en que el movimiento de métodos diseño lo había puesto; sino que estos métodos empezaron a fallar en la práctica también. Nigan Bayazit (2004) explica lo ocurrido, diciendo que estos primeros métodos simplistas eran formulados y luego aplicados por diseñadores y científicos, quienes también identificaban los objetivos del problema de diseño durante el procesos de diseño; lo que causaba rigidez en la decisiones y fallas no previstas.

Sin bien estos son los motivos detrás de la falla de los métodos de diseño, existe también un problema más profundo y que abarca todo el movimiento racional de la época, poniendo en cuestión la búsqueda por un diseño científico que había caracterizado a los 60. Estamos hablando de las diferencias inherentes entre el diseño y la ciencia; diferencias propias de la naturaleza del diseño, que esta-

ban siendo dejadas de lado a la hora tratar de construirlo como una disciplina científica. Cross, Naughton y Walker (1981) hablan de la paradoja presente en el intento de vincular la metodología de diseño con el método científico, explicando que si bien, existía un deseo de interpretar el diseño de una forma similar a la ciencia, al mismo tiempo habían múltiples declaraciones que distinguían ambas disciplinas. Todo esto lleva a replantearse la metodología de diseño y su movimiento, surgiendo así distintas generaciones que fueron adaptándose a lo largo del tiempo (tabla 6).

Tabla 6
Generaciones
de Métodos
de Diseño

Generación Orientación (Periodo)	1era Generación Racional (1960–)	2da Generación Pragmática (1970–)	3era Generación Fenomenológica (1980–)	4ta Generación Generativa (2000–)
Métodos	Movimiento de oficio a métodos estandarizados	Instrumentalidad Métodos adaptados al contexto	Investigación en diseño y métodos de usuarios Diseño cognitivo	Generativo, empático y transdisciplinario
Autores Destacados	Simon y Fuller	Rittel y Jon	Archer y Norman	Dubberly y Sanders
Tendencias	Ciencia de diseño Planificación	Problemas perversos (wicked) Evolución	Diseño centrado en el usuario Diseño participativo	Diseño generativo Diseño de servicios
Influencia de los Sistemas	Ciencias Ingeniería de Sistemas	Sistemas naturales Sistemas duros	Dinámica de sistemas Sistemas sociales Sistemas blandos	Complejidad

Fuente: Adaptado de Jones (2014).

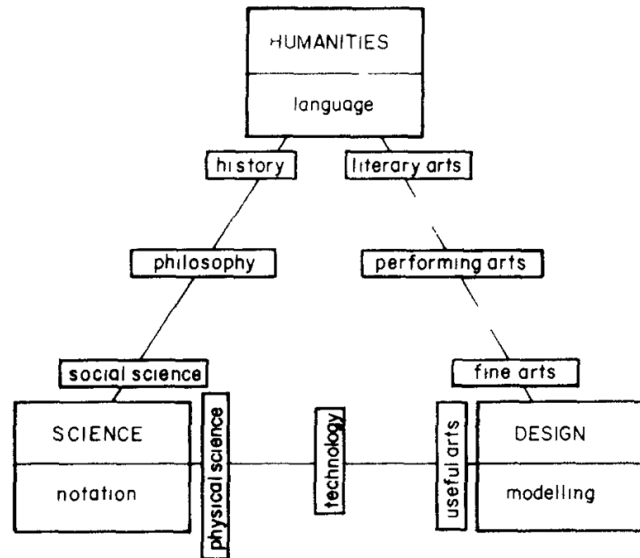
2.3.2 Designerly Ways: Hacia un Paradigma Propio del Diseño

Esta caída de la idea de un diseño científico y los problemas en la aplicación de sus métodos cambiaron la dirección del diseño, pasando de basarse directamente en las ciencias a abrirse camino al desarrollo de un conocimiento propio de la disciplina e introduciendo conceptos como *designerly* o *designerly ways*¹³ (Cross, 1982; 2007).

¹³ No existe ninguna traducción al español para este concepto. Aunque puede ser traducido de forma literal como ‘de diseño’ o ‘propio del diseño’, al ser ‘diseño’ una palabra utilizada en múltiples contextos y formas, se pierde el vínculo explícito con la disciplina de diseño como campo de conocimiento, al que alude ‘*designerly*’.

Gran parte de esto se basa en la postura de Bruce Archer (1979), quien plantea el diseño ya no como una forma científica, sino como su propio cuerpo de conocimiento separado de las ciencias y las humanidades: como la tercera área de conocimiento humano (fig. 7). Archer define el ‘Diseño’ –escrito de esta forma para referirse a este en su forma más general y educacional– como el área de la experiencia, habilidad y comprensión humana, que refleja la preocupación del hombre con la apreciación y adaptación de su entorno según a sus necesidades materiales y espirituales. Cross (1982) expande sobre esta separación de conocimiento entre las culturas de la ciencia, humanidades y diseño, ayudando a separar y definir el campo del diseño (tabla 7).

Figura 7
Áreas
Conocimiento
Humano



Fuente: Archer (1979).

Tabla 7
Contraste
Ciencias,
Humanidades, y
Diseño

	Ciencia	Humanidades	Diseño
Fenómeno de Estudio	El mundo natural	La experiencia humana	El mundo construido por los humanos
Métodos	Experimento controlado; clasificación; análisis	Analogía; metáfora; crítica; evaluación	Modelado; formación de patrones; síntesis
Valores	Objetividad; racionalidad; neutralidad; y preocupación por la 'verdad'	Subjetividad; imaginación; compromiso; y preocupación por la 'justicia'	Lo Práctico; ingenio; empatía; y preocupación por lo 'apropiado'

Fuente: Adaptado de Cross (1982).

El pensamiento de diseño o más comúnmente referido como *design thinking*, es una de estas formas introducida desde de la metodología de diseño; y que se refiere a un enfoque normativo, iterativo y centrado en el usuario, que expande el campo de aplicación más allá del diseño de símbolos, objetos e interacciones (Ryan, 2014). Este término ha alcanzado inmensa popularidad y éxito en el sector privado y el mundo de la administración durante los últimos años, lo que lo ha llevado a ser introducido en el sector público y el mundo de *policymaking* o creación de políticas públicas. La implementación de esta forma de pensamiento ha sido uno de los puntos centrales de la mayoría de los labs de innovación (McGann et al., 2018)

El diseño como práctica abstracta nunca funciona por sí solo, siendo siempre aplicado a otra disciplina, oficio o área de conocimiento. Al ser repetidamente combinado con alguno de estos, termina dando origen a sub-disciplinas como: diseño de vestuario, diseño de muebles, diseño editorial, etcétera; las cuales toman vida propia y desarrollan sus propios campos de conocimiento. Sin embargo volviendo a la forma esencial del diseño, si bien trae a la mesa ciertos enfoques y estructuras de pensamiento o trabajo propios –como los mencionados

anteriormente-, al mismo tiempo todos sus procesos parten desde la necesidad de incorporar conocimiento externo, ya sea desde la experiencia o experticia.

2.3.3 Diseño desde Lo Social: Participativo y Colaborativo

Al utilizar la noción de diseño ‘desde’ lo social, estamos hablando de la práctica colaborativa dentro de la disciplina, que incentiva la participación de distintos actores dentro de su proceso. Aunque es difícil establecer sus orígenes dentro del diseño, existen distintas tradiciones que han emergido a lo largo de su trayectoria como práctica y campo teórico, influenciando la noción de colectividad dentro de esta, y las cuales varían según niveles de participación, tipos de actores y enfoques.

El término diseño colaborativo (*collaborative design*) es descrito por Michael Schober (2007) como una práctica específica dentro de la disciplina, que contempla actividades desarrolladas por un equipo de diseño; el cual se compone de distintos miembros o colaboradores, quienes pueden proceder de áreas de conocimiento similares o completamente distintas. Y aunque Schober señala que hasta no hace mucho, la disciplina del diseño había sido considerada principalmente como una actividad individual; podemos encontrar evidencia de la importancia de la colaboración, incluso desde los inicios del diseño como campo profesional, en la Bauhaus (Gropius, 1965). En esta última escuela de diseño, a pesar de existir un enfoque de diseño tradicional basado en el desarrollo de oficios, se fomentaba el trabajo colaborativo y multidisciplinar en sus talleres; combinando distintos campos vinculados al diseño como el arte, oficio, arquitectura y tecnología, para construir obras de diseño colaborativas o *Gesamtkunstwerk* (Bannon y Ehn, 2012).

El tipo de colaboración que buscábamos no era simplemente una cuestión de poner en común conocimientos y talentos. Nuestro ideal era que lo que cada colaborador aportara a la tarea común fuera algo que él mismo hubiera ideado y forjado. (Gropius, 1965, p. 79)

Pero como Liam Bannon y Pelle Ehn (2012) notan, esta práctica del diseño moderno de la Bauhaus, a veces podía transformarse en elitismo profesional antidemocrático, al estar todavía el proceso cerrado a actores fuera de dicha élite profesional del campo creativo. A pesar de esto, sienta un precedente para la noción de mediación multidisciplinar y la práctica colaborativa del diseño, la cual sigue vigente hasta el día de hoy

Diseño Participativo o Cooperativo

La participación como enfoque, práctica metodológica y campo de investigación dentro del diseño, es parte de una larga tradición que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Sin embargo existe una rama específica de diseño colaborativo llamada diseño participativo (*participatory design*), también conocida como diseño cooperativo (*cooperative design*), que nace en los países escandinavos a partir del trabajo colectivo entre académicos y sindicatos, como parte del movimiento de democratización del lugar de trabajo que ocurría en los años 70 (Bjög-

Co-Diseño y la Emergencia de Nuevos Enfoques

vinsson et al., 2012; Bannon y Ehn, 2012; Muller et al., 1993; Spinuzzi, 2005). Esta se caracteriza por su proceso de diseño abierto que incentiva la colaboración a través de la participación activa y directa de diseñadores y otros expertos, como también de los mismos usuarios o quienes se verán afectados por el resultado del proceso de diseño. La apertura de dicho proceso es un hito clave en la trayectoria del diseño desde lo social, situando al diseño participativo como base para futuras formas colectivas de diseño que surgirán después.

En las últimas décadas se ha popularizado el uso de términos como ‘co-creación’ o ‘co-diseño’, los cuales toman el ‘co’ de colectivo o cooperativo y lo utilizan como prefijo para referirse a prácticas de esta naturaleza. Si bien ambos son muchas veces utilizados como sinónimos, estos no son exactamente lo mismo. El uso del término co-creación emerge fuertemente desde fines del siglo XX en el sector privado, como un enfoque o estrategia para la creación de valor por parte de los consumidores, implicando un trabajo conjunto entre estos y los productores; al mismo tiempo la terminología utilizada, al igual que la introducción del término valor asociado a la co-creación, evidencia la clara perspectiva mercantil bajo la que fue concebida (Zwass, 2010). Pero en términos generales, esta puede considerarse como cualquier acto de creatividad colectiva, contando con un gran rango de aplicaciones, uno de los cuales puede ser el diseño. Si bien el co-diseño puede entenderse como una forma específica de la co-creación llevada al diseño, esto no estaría considerando la fuerte influencia del movimiento escandinavo; el cual a diferencia de los orígenes mercantiles de la co-creación, nace desde los ideales sociopolíticos de la democracia. Es por esto que sería mejor entenderlo como una forma contemporánea del diseño participativo. Collins et al. (Sangiorgi y Prendiville, 2017) explican que el co-diseño emerge en la década de los 90, al mismo tiempo que los principios del diseño participativo eran introducidos en el sector público; asociando esta tendencia con los fuertes cambios geopolíticos de la época –como el fin del apartheid– que habrían aumentado el interés por la sociedad civil. La entrada de estos principios participativos dentro del sector público habría significado la reorientación de su contexto, desde el lugar de trabajo hacia un entorno cívico (Dixon, 2008); pasando de enfocarse en la democratización en el trabajo a espacios públicos abiertos y asuntos democráticos más amplios, como el compromiso activo de la ciudadanía y el público (Binder et al., 2015).

El diseño participativo como enfoque, desde sus orígenes en el movimiento escandinavo, ha sido clave para el desarrollo de la ola de prácticas y enfoques que han surgido en el último tiempo, y que ponen al usuario en un nuevo rol activo dentro de sus procesos. Sin embargo, enfoques como *community engagement* (participación de la comunidad), co-producción, democracia participativa, democracia deliberativa; si bien contienen similares principios, no necesariamente incluyen procesos de diseño (Blomkamp, 2018).

2.3.4 Diseño Para lo Social: Enfocado en las Personas

La práctica del diseño, incluso en sus formas más comerciales, siempre ha sido desarrollada para satisfacer algún tipo de necesidad humana. Términos como *social design* o diseño social, aluden a un ‘diseño para lo social’ que considera una intencionalidad de cambio social para el bien (Armstrong et al., 2014). Este discurso se puede encontrar a lo largo de la historia del diseño, pero no es hasta los años 70, que los problemas económicos y políticos incentivan el crecimiento de este sector y formas dentro del diseño.

Nuevos Enfoques

Durante el último tiempo, desde el diseño han emergido una gran cantidad nuevos enfoques y sub-disciplinas con fines sociales. De todas estas formas existen tres líneas en particular, que pueden vincularse directamente con el origen y desarrollo de los labs; estas son: diseño para la innovación social (*design for social innovation*), diseño para los servicios públicos (*design for public services*), y diseño para las políticas públicas (*design for public policy*). Estas tres habrían evolucionado desde el uso de los enfoques de diseño centrado en el usuario, diseño participativo y co-diseño, para entender cómo las personas satisfacen sus necesidad e interactúan con productos y servicios (Irwin et al., 2015). Existe un valor e intencionalidad detrás del uso de la preposición ‘para’ dentro de estos conceptos, la cual según Ezio Manzini (en Meroni y Sangiorgi, 2011) encapsula la noción de transformación en progreso; señalando que al utilizar ‘diseñar para algo’, en vez del tradicional ‘diseñar algo’, lo que se estaría realmente diseñando no sería el resultado o producto final, sino que una plataforma de acción.

Notas Final Capítulo

^[a] La metodología científica, y por ende el enfoque analítico, se estableció desde fines de la Segunda Guerra Mundial como el paradigma base dentro de las organizaciones privadas y públicas; esto se vio influenciado por el dominio que la investigación operativa o de operaciones –disciplina que aplica métodos científicos a la toma de decisiones y los procesos de gestión– tenía en esta época (Cross, 1982).

^[b] Durante el siglo XX, el campo de las ciencias sociales no se limitó a crear laboratorios, sino que también desarrolla una nueva área de estudio dedicada específicamente al análisis de ‘lo científico’ –cualidad propia de la ciencia y su producción de conocimientos, en oposición a ‘lo social’– (Latour y Woolgar, 1995), conocida como sociología de la ciencia o del conocimiento científico. Esta se desarrolla inicialmente bajo un enfoque de investigación que estudiaba “las ciencias como instituciones, organizaciones o sistemas de intercambio entre científicos” (Vinck, 2007, p. 1) y que planteaba estas prácticas como algo que no podía ser estudiado por las ciencias sociales (Latour, 1992); noción que sería más tarde criticada por académicos del área, quienes a principios de los 70, reorientan este campo hacia la búsqueda de causalidades sociales que condicionan los contenidos del conocimiento científico (Knorr Cetina, 1992, p. 113).

Como consecuencia de esto, el laboratorio pasa a ser uno de los principales temas de estudio dentro de sociología de la ciencia, dando paso a la creación de una nueva área llamada 'estudios de laboratorio', caracterizada por la observación in situ de los científicos y el enfoque en el trabajo cotidiano realizado dentro del laboratorio; esto en un esfuerzo por penetrar la mística de la ciencia como por proporcionar una comprensión reflexiva de las actividades detalladas de los científicos (Latour y Woolgar, 1986). Desmitificar lo científico, permitiría acercar ambos mundos, al mismo tiempo que aterrizaría la ciencia que había sido socialmente elevada a un estatus superior; sin embargo, se concluye que no hay nada epistemológicamente especial en los laboratorios (Knorr Cetina, 1995). A pesar de esto, los académicos habrían continuado abriendo nuevas líneas de investigación en torno al laboratorio como objeto de estudio.

[^c] Aunque se utiliza la descripción de Nigel Cross (2001), no existe una definición única para el concepto de *science design* (ciencia de/del diseño), sino que hay distintas opiniones y definiciones propuestas por diseñadores y académicos del área. El mismo Cross razona que esto se debe en parte a la controversia y oposición que genera dentro de la disciplina la idea de considerar el diseño como una actividad científica. El término fue acuñado originalmente por Buckminster Fuller dentro del concepto de ciencia de diseño comprensiva y anticipatoria (*comprehensive anticipatory design science*) para referirse a la aplicación de principios científicos al diseño con fines ecológicos; este sería luego tomado y adaptado por figuras como Sidney Gregory, Hubka y Eder, entre otros (Reich, 2013).

[^d] La *science of design* surge a mediados de los 70, como respuesta al llamado de Herbert Simon (1996) en 'Science of the Artificial'; publicación que sirvió como marco de referencia para el desarrollo de esta concepción científica del diseño desde la teoría de sistemas.

[^e] Margolin (2016) señala que, en la segunda mitad del siglo XX, el campo teórico del diseño se expande a partir de la apertura de nuevos espacios de discusión y exploración en torno a la disciplina; identificando tres ejes de desarrollo: (1) la fundación de unidades académicas dedicadas a esta materia, entre las que destaca el Department of Design Research –originalmente llamado Industrial Design Research Unit– en el Royal College of Art (RCA) en 1961, y la Design Research Society (DRS) en 1976; (2) el desarrollo de revistas académicas como Design Studies en 1976, y Design Issues en 1982; y (3) las conferencias académicas –en gran parte organizadas por la DRS– y el material publicado a partir de estas conferencias, aunque inicialmente enfocadas en la metodología del diseño luego fueron variando según el contexto social e histórico.

3 Metodología

3.1

Enfoque Metodológico

Estudio de Casos

Esta tesis es una investigación de carácter cualitativo, esto al enfocarse en “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández et al., 2014, p.358). Al ser los laboratorios de innovación pública un fenómeno relativamente reciente y todavía en desarrollo, son muy escasas las investigaciones que estudian su vinculación con el diseño, más aún si hablamos específicamente de casos chilenos. Es por esto que este trabajo sería de tipo exploratorio, al no tener un campo de estudio o marco referencial sobre el cual basarse, sino que tener que construir uno propio.

La principal estrategia de investigación utilizada será el estudio de casos, siendo esta la “más adecuada para ... objetivos de investigación exploratorios o descriptivos” (Ballestín y Fàbregues, 2018). Debido tanto al carácter cualitativo de esta investigación, como a la falta información respecto al universo de los laboratorios de innovación en el sector público chileno, se implementará un muestreo no probabilístico o dirigido; esto significa que no se pretenderá obtener un sub-grupo representativo de dicho universo, sino que la muestra se realizará según las características y propósitos de la investigación. Al mismo tiempo, esta puede también ser clasificada dentro de la categoría de muestra casos tipo, obedeciendo a criterios definidos por el investigador a partir de los objetivos planteados.

Tabla 8
Muestra de Estudio

Perfil	Caso
Laboratorios de Innovación Pública Chilenos	Laboratorio de Gobierno (2015- Presente)
	Hub Providencia (2017- Presente)
	Independencia Ciudadana (2017- Presente)
Laboratorios de Innovación Pública Extranjeros	MindLab (Dinamarca, 2002- 2018)
	Policy Lab (Reino Unido, 2014- Presente)
	Inland Design (Finlandia, 2017- Presente)

Fuente: Elaboración propia.

3.2

Producción y Análisis de la Información

3.2.1 Fuentes y Técnicas de Producción de Datos

Para efectos de esta investigación y considerando los objetivos previamente establecidos, se utilizó una combinación de técnicas de producción de datos cualitativos, incluyendo revisión bibliográfica, entrevistas y observación de campo.

La revisión bibliográfica o de documentos es una técnica comúnmente utilizada para la recolección y posterior análisis de información (Hernández et. al, 2014). Dentro de este estudio, se revisaron distintas fuentes documentales vinculadas a los casos, incluyendo: reportes o informes, sitios web, artículos o publicaciones de blogs, investigaciones, presentaciones, entre otros (ver anexo A).

Se realizaron cuatro entrevistas abiertas, o de carácter personal y semi-estructurado, en torno a los ejes planteados por el problema de investigación; involucrando a personas relacionadas directamente al caso de estudio, o de forma indirecta y complementaria como sujetos expertos. También se llevaron a cabo visitas a los casos chilenos estudiados, a partir de las cuales se levantó un registro fotográfico acompañado de observaciones no estructuradas.

Tabla 9

Entrevistas
Semi-Estructuradas
Y Observación de
Campo

Perfil	Sujeto	Fecha
	Nicole Castro · Hub Providencia	15/09/21
Caso de Estudio	Henry Bauer · Independencia Ciudadana	08/10/21
	Javiera Garrido · Independencia Ciudadana	21/09/21
Sujeto Experto	Mariana Fulgueiras · LIP UC	23/09/21
Caso de Estudio · Espacio Visitado		Fecha
Laboratorio de Gobierno		9/11/18 16/11/18
Hub Providencia · Sede La Fábrica		22/09/21
Independencia Ciudadana · Laboratorio Ciudadano LAPAZ 482		21/09/21

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Técnicas de Análisis

Una vez organizada y estructurada la información recopilada a partir de las fuentes anteriores, se dio inicio al análisis cualitativo. Para esto se utilizó la técnica de análisis de texto o discurso con enfoque narrativo de la metodología cualitativa, en la cual la “labor de interpretación del discurso es más importante que la del recuento o la asociación estadística de los elementos del lenguaje” (Salinas, 2009, p. 491), y donde el mismo investigador se convierte en instrumento de análisis.

Esto fue complementado con un análisis temático, en el cual se ordenó el material a través de un proceso de codificación aplicado a unidades de registro o análisis (palabra, frase, párrafo, etcétera) (Hernández et al., 2014). A partir de las categorías definidas en la tabla siguiente (tabla 10), se construyó una matriz de análisis con el objetivo de sistematizar la información levantada.

Tabla 10
Categorías de
Análisis

Categoría Conceptual · Código

Complejidad · CMP

Grado de dificultad o diversidad de elementos.

Interdisciplinariedad · IND

Práctica que reúne múltiples disciplinas.

Transectorialidad · TNS

Práctica que reúne múltiples sectores.

Experimentación · EXP

Método utilizado para probar la viabilidad de una hipótesis o idea.

Enfoque Social · ESC

Forma de pensar que considera a la persona como centro del proceso.

Participación y Co-Creación · COP

Integración de otros actores dentro de un proceso colaborativo, que puede presentarse en distintos grados o niveles de intervención.

Sistematización · SIS

Orden y organización de distintos elementos bajo determinados criterios.

Enfoque Sistémico / Holístico · EST

Forma de pensar que entiende todo como parte de un sistema.

Innovación · INN

Introducción de nuevos modelos o formas de hacer cosas.

Fuente: Elaboración propia.

3.3

Validez de la Investigación**Crterios y Consideraciones**

Este es un estudio cualitativo por lo que no se rige por criterios de rigor científico, sin embargo a continuación se presentarán algunas de las consideraciones empleadas que permiten entregar validez a la investigación realizada.

El objeto y temáticas exploradas son parte de un campo de estudio emergente y en constante desarrollo, sobre el cual todavía no se conoce mucho, y que además puede ser analizado desde múltiples perspectivas y áreas de conocimiento. No existe un eje teórico único a seguir, sino que múltiples discursos desarrollados paralelamente que comparten ideas o terminología; pero que, al mismo tiempo, pueden presentar distintas versiones o formas de concebir uno de estos términos comunes, o lo opuesto, utilizar diferentes términos para referirse a un mismo concepto o idea. Considerando esta falta de claridad vinculada al objeto de estudio, a la hora de diseñar el estudio e instrumentos de análisis implementados se mantuvo presente la importancia del contexto al igual que apertura necesaria. La matriz de análisis buscó compatibilizar la sistematización de información con la complejidad presente de los discursos, funcionando a partir de categorías conceptuales flexibles y códigos que pudieran operar transversalmente dentro de ellas.

Al trabajar con los participantes voluntarios, también se implementaron ciertas consideraciones éticas; haciendo entrega de un consentimiento informado en el que se establece claramente su involucramiento en el estudio, detallando su objetivo y la forma en que esta será luego utilizada.

4 Estudio de Casos

4.1

Presentación de Casos

Los Laboratorios

4.1.1 Laboratorio de Gobierno

Tal como lo dice su nombre, el Laboratorio de Gobierno (LabGov) es un laboratorio de innovación pública impulsado por el Gobierno de Chile, cuya labor abarca la totalidad del sector público del país; proponiendo generar transformación en el Estado chileno, a partir de una estrategia que combina: la capacitación y articulación de personas, el diseño y desarrollo de servicios públicos, y la facilitación de recursos para crear ecosistemas que permitan esto (Laboratorio de Gobierno, 2015; 2018).

“experiencias de gobiernos locales en Ciudad de México, Buenos Aires y Río de Janeiro, sumadas a las que ya funcionaban en Dinamarca (Mind-Lab) y en Reino Unido (Nesta), crearon un ecosistema propicio para que el Gobierno de Chile viera la oportunidad de convertir el Laboratorio en una unidad complementaria a los esfuerzos de modernización que ya existían en el Estado.” (Laboratorio de Gobierno, 2018, p.22)

Es así como en un clima político y público complejo caracterizado por el “dinamismo social y protagonismo ciudadano de gran envergadura”, entre los años 2014 y 2015, el Gobierno chileno decide apostar por este modelo y establecer el primer laboratorio de gobierno (central) en Latinoamérica, a partir del cual buscaban: responder a la crisis de confianza en las instituciones públicas; aumentar la productividad en la entrega y gestión de servicios tras la crisis financiera de 2008; y abordar la complejidad de los problemas públicos (Laboratorio de Gobierno, 2018, p. 32).

Organización y Actores

Inicialmente dependiente de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), y dirigidos por un consejo interministerial estratégico presidido por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo del Gobierno de Chile; que contaba con el apoyo de un grupo asesor experto compuesto por profesionales de distintas áreas (Laboratorio de Gobierno, 2018). Pero a partir del 2018, se reestructura su administración y pasa a depender directamente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES); posición más central que valida la trayectoria del Laboratorio (2021a).

Debido a su alcance y dimensión, cuentan con un equipo de 28 profesionales provenientes de múltiples disciplinas; cuyo perfil combina “competencias generalistas” que les permiten “desenvolverse de manera transversal las distintas fases metodológicas del proceso de innovación”, con “competencias especialistas” referentes a las áreas de conocimiento manejadas (Laboratorio de Gobierno, 2021b, pp. 24-25). Entre estas últimas se encuentran: investigación social, diseño de servicios, ciencias del comportamiento, diseño de procesos, gestión pública, experiencia de usuario, diseño gráfico, ciencia de datos, tecnologías de la información, y gestión del cambio. Además cuentan con el apoyo de practicantes, los cuales son gestionados a través de la plataforma Prácticas Chile.

En la búsqueda de mejorar la relación entre el Estado y la ciudadanía, y como parte de su propuesta de trabajo colaborativo; el Laboratorio de Gobierno (2018) también incluye la participación de una gran diversidad de actores provenientes de distintos sectores, incluyendo a: ciudadanos, funcionarios públicos, autoridades políticas, emprendedores, empresarios, instituciones de la sociedad civil y organismos internacionales, estudiantes y la academia.

Modelo y Metodología

El Laboratorio contempla un amplio rango de estrategias y actividades con el fin de transformar el Estado chileno, mejorando los servicios públicos y su relación con la ciudadanía. Cuentan con un marcado enfoque metodológico, sistematizando y compartiendo la mayoría de los métodos implementados en sus procesos. Los elementos centrales de este pilar metodológico son: (1) pensamiento divergente y convergente; (2) primero entender el problema, luego enfocarse en la solución; y (3) experimentación desde el prototipado y testeado (Laboratorio de Gobierno, 2021b, p. 31).

Al mismo tiempo, todo su trabajo de innovación pública es guiado por cinco principios basados en el diseño centrado en la personas y las experiencias del Laboratorio; esto son: (1) personas al centro, (2) enfoque multidimensional, (3) co-creación, (4) basado en evidencia, y (5) orientado a la implementación (Laboratorio de Gobierno, 2021a; 2021b).

Su primer modelo nace a partir de la propuesta de Diseño Público¹⁴, a quienes se les encargó el desarrollo de la estrategia de innovación y puesta en marcha del laboratorio. Estos primeros pasos se caracterizaron por el uso de la lógica del diseño de servicios como base operacional, al mismo tiempo que aprendían y se conectaban con otros actores y organizaciones dentro del ecosistema, tanto nacional como internacional, de la innovación pública.

“Entre septiembre y diciembre de 2014, se contactó a más de cien instituciones, nacionales e internacionales, para entender el ecosistema.” (Laboratorio de Gobierno, 2018, p.24)¹⁵

Este proceso de ideación y definición del Laboratorio de Gobierno y su modelo duró alrededor de un año, dentro del cual se prototipó y testeó hasta llegar a definir su versión inicial de laboratorio; la cual comenzó a operar luego de ser ofi-

¹⁴ Propuesta liderada por Nicolás Rebolledo y Juan Felipe López, ambos co-fundadores del Laboratorio, estuvieron a cargo de este durante sus primeros años, como Consultor de Diseño Estratégico (2014-16) y Director Ejecutivo (2014-18) respectivamente. Actualmente ambos dirigen *Unit*, unidad de diseño estratégico de

servicios internacional, basada en Chile y el Reino Unido, que co-fundaron el 2018, y desde la cual han seguido desarrollando el modelo sobre el que lanzaron el Laboratorio de Gobierno, manteniendo la mayoría de sus principios guías, pero adaptándose a un nuevo contexto. Unit además ha abierto espacios de exploración y discusión sobre la innovación desde el diseño como: *Mes de Diseño 2020* que contempló múltiples actividades relacionadas; y *Diseño Público*, revista en la que comparten sus experiencias, incluyendo las del Laboratorio de Gobierno (López, 2020). Por último, cabe mencionar que existen distintos integrantes de este equipo que también trabajaron antes en el Laboratorio de Gobierno (Más información en <http://unit.la>).

¹⁵ Entre todas las conexiones establecidas, cabe destacar la visita de Christian Bason de MindLab y de Nesta (Laboratorios de Gobierno, 2018).

cialmente lanzada al público en mayo de 2015 (Laboratorio de Gobierno, 2018).

Esta construcción de su modelo es detallada por Rebolledo (2021) en su tesis de doctorado de diseño de servicios de la Royal College of Arts (RCA), donde indica que el proceso fue abordado como un problema de diseño; siendo creado como un instrumento de política para introducir e integrar el diseño al ciclo de políticas públicas, de innovación y sociales. Utilizó distintas metodologías de diseño (investigación a través del diseño y desde el diseño), en combinación con investigación-acción, ciclos de acción y aprendizaje; para desarrollar modelos que fueron prototipados y testeados dentro durante el año previo a la apertura del laboratorio. La elección del diseño como disciplina base en la construcción de dicho modelo respondería principalmente al elemento de enfoque en las personas, parte importante del mandato realizado por el gobierno.

Sin embargo, este modelo inicial ha sido transformado en respuesta a los aprendizajes y desafíos que han ido surgiendo a lo largo de su trayectoria. La última versión presentada por el Laboratorio (fig. 8), divide su labor en base a tres líneas de servicios: (1) Consultoría Ágil, “servicio donde acompaña a instituciones públicas en la exploración y co-creación de soluciones a problemáticas prioritarias desde metodologías de innovación ágiles y centradas en las personas”; (2) Red de Innovadores Públicos, “servicio de conexión y entrenamiento para descentralizar las prácticas y capacidades para innovar con funcionarias y funcionarios públicos y otros actores de la sociedad”; e (3) Índice de Innovación Pública, “servicio de medición y seguimiento anual de las capacidades de innovación de los servicios públicos para orientar su desarrollo” (Laboratorio de Gobierno, 2021a,



Figura 8
Modelo de
Servicios del
Laboratorio de
Gobierno

Fuente: Laboratorio de Gobierno (2021a, pp. 29).

p. 9). Cada una de estas con sus propios objetivos y herramientas, pero siempre bajo la misión combinada de acelerar la transformación del Estado.

El programa de Consultoría Ágil (Laboratorio de Gobierno, 2021a) aborda este desafío levantando problemáticas que afectan al sector público, y desarrollando soluciones desde las capacidades institucionales y la implementación de innovación; esto a partir de la realización de proyectos colaborativos de innovación pública en torno a cuatro niveles o ámbitos de cambio: estrategia, servicio, operación y organización. Este tiene a la vez su propio modelo Ágil para el desarrollo de estos proyectos, dentro del cual interactúan elementos claves como: “un conjunto de principios que guían el trabajo, un equipo especialista de diversas disciplinas con competencias generales de innovación, un enfoque Ágil para gestionar la complejidad de los proyectos, y un enfoque metodológico para resolver problemas desde el diseño centrado en las personas” (Laboratorio de Gobierno, 2021a, p.22). Este último enfoque contempla la combinación de distintos instrumentos y referentes metodológicos bajo la lógica del proyecto de innovación como un proceso de diseño. Para esto inicialmente se utilizó el Doble Diamante del UK Design Council, el que luego sirvió de inspiración para la construcción de su propio modelo implementado hoy bajo el nombre de Metodología de Consultoría Ágil (fig. 9).

Este mantiene el mismo enfoque convergente-divergente del Doble Diamante, pero complejiza el proceso, agregando una fase previa de exploración institucional, y separándolo en más etapas; al mismo tiempo reemplaza las figuras de diamantes por círculos, reforzando la noción de iteración y procesos circulares presente a lo largo del proyecto.

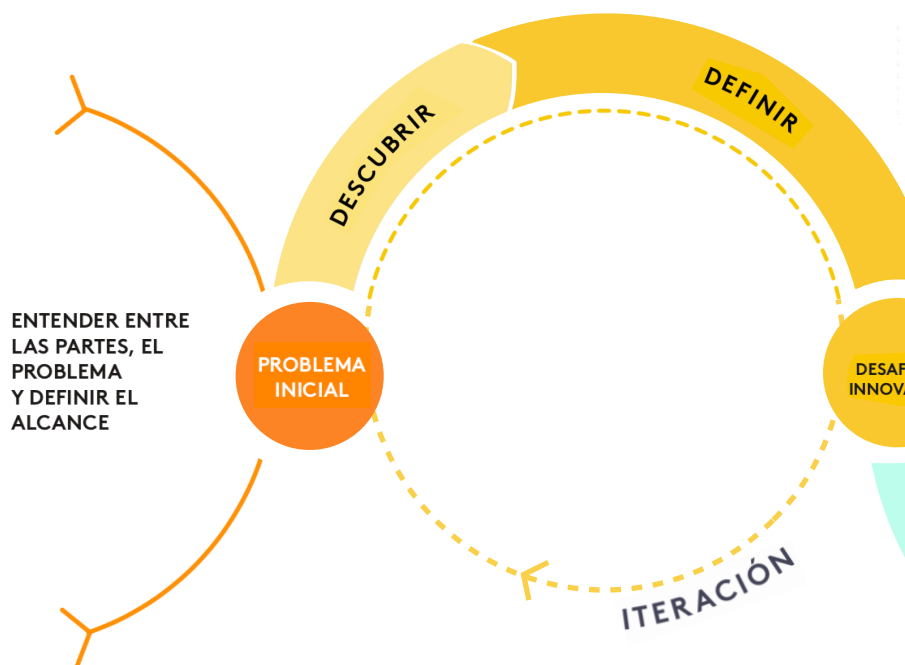


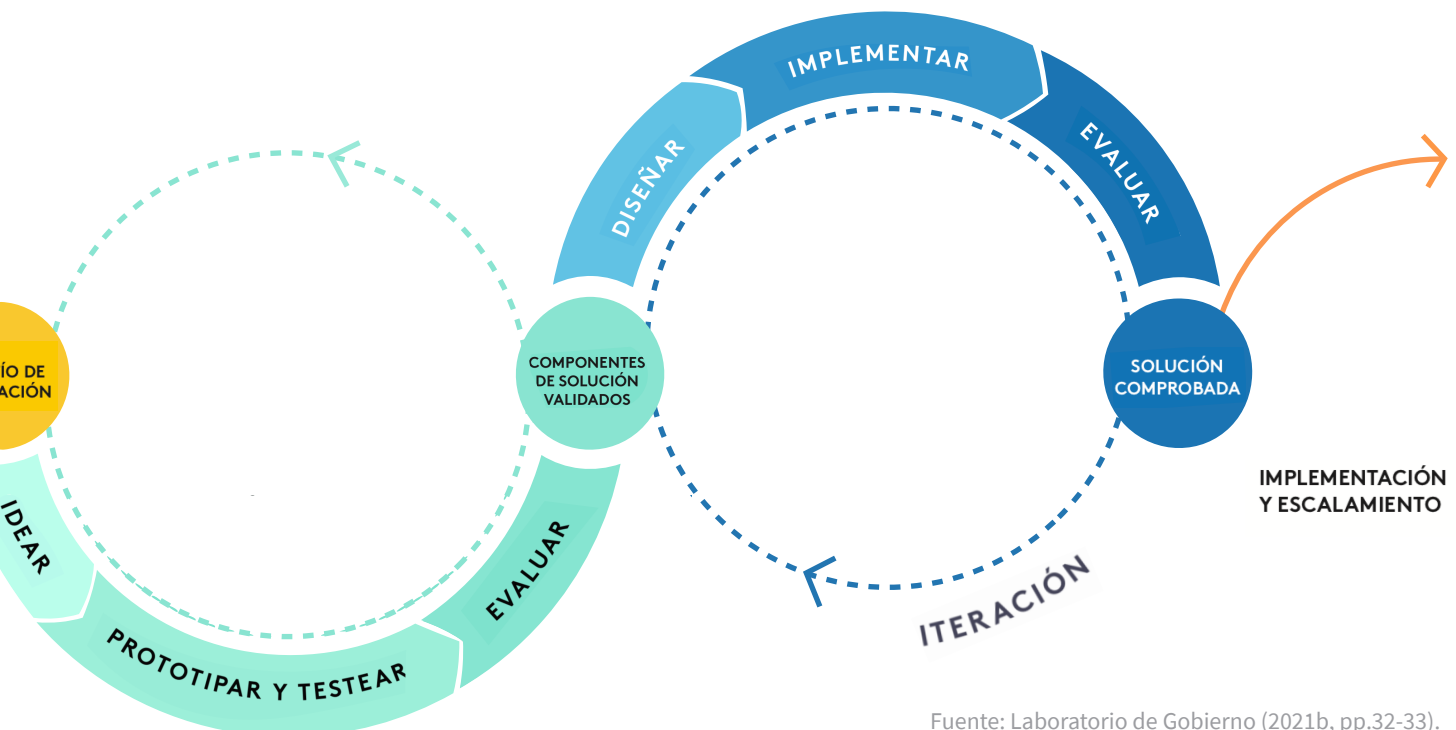
Figura 9
Metodología
Consultoría Ágil

Nota: Modelo que grafica las etapas involucradas en un proyecto Ágil de innovación.

Por otro lado, desde la Red de Innovadores Públicos (Laboratorio de Gobierno, 2021d) desarrollan múltiples actividades e iniciativas como: innovadorespúblicos.cl; Encuentro de Innovadores Públicos; Agenda de Aprendizajes; Curso de Facilitadores; Desafíos Públicos; y Hackatón de Innovadores Públicos.

En cuanto al Índice de Innovación Pública (Laboratorio de Gobierno, 2021c), este es un instrumento creado en colaboración con el Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID) que busca cuantificar y medir la innovación dentro del sector público. Las principales contribuciones que se le atribuyen son: el diagnóstico estandarizado que ayudaría a orientar la toma de decisiones; la definición de fortalezas, debilidades y evolución, posibilitando la detección de oportunidades de mejora; y el fomento de acciones concretas antes los resultados. Este mide distintas dimensiones de la innovación implementada en las organizaciones, como sus recursos institucionales, las prácticas y procesos que llevan a cabo, y la colaboración y apertura presente.

Por último, el Laboratorio cuenta con un amplio número de publicaciones de libre acceso disponibles en línea, que detallan sus experiencias, procesos, enfoques y metodologías; como también con guías instructivas que proveen distintos métodos y herramientas para los procesos de innovación pública. Al mismo tiempo utilizan constantemente redes sociales y su misma plataforma de innovadores públicos para comunicarse con las personas.



Fuente: Laboratorio de Gobierno (2021b, pp.32-33).

4.1.2 Hub Providencia¹⁶

¹⁶ Nombre de fantasía utilizado para mayor reconocimiento de la comunidad, pero que realmente se refiere a la Dirección de Desarrollo Local de la Municipalidad de Providencia. Si bien se utiliza Hub Providencia para referirse a la totalidad de esta dirección, y por ende todos sus departamentos: Empleo, Emprendimiento e Innovación; esta investigación se enfoca solo en este último, y hará uso del nombre en referencia a este.

¹⁷ Llamado Medialab-Prado hasta fines del 2021.

Organización y Actores

Previo a Hub Providencia, en la sede Fábrica –actual residencia del Departamento de Innovación– se encontraba el Centro de Creación Infante 1415, el cual fue inaugurado en agosto de 2015 tras la recuperación y restauración de la ex fábrica de Hilandería Sermini. Este era descrito como un centro “abierto a la ciudadanía impulsado por la Municipalidad de Providencia, destinado a favorecer la innovación y la creatividad desde el trabajo colaborativo y la participación” (Hub Providencia, 2015); y como un “proyecto de co-construcción y de co-gestión comunitaria, con la participación e integración de los vecinos y vecinas del sector y de la comunidad interesada” (Municipalidad de Providencia, 2016).

El 2016, el entonces Infante 1415 es invitado a participar en programas de innovación gubernamental y ciudadana como ‘Experimenta’ del Laboratorio de Gobierno; y ‘Residencias de Innovación Ciudadana’ de Medialab-Matadero¹⁷, pasantía en la que se trabajaría la definición de un modelo de laboratorio ciudadano. A fines del mismo año, el cambio de mando de la alcaldía provoca una serie de cambios dentro de los que se incluye la adopción del nombre Hub Providencia.

El contexto de Providencia trae consigo privilegios y beneficios propios de su territorio y ecosistema. Al ser esta una comuna que suele atraer a empresas y personas que buscan innovar, facilita enormemente el desarrollo de innovación pública y articulación de vínculos por parte del Hub.

Son un laboratorio municipal o de gobierno local, completamente administrado por funcionarios públicos, y cuyo trabajo se alinea con la agenda establecida por las autoridades de la Municipalidad de Providencia. A pesar de esta dependencia administrativa y estratégica, espacialmente funcionan de forma separada, haciendo uso de la sede Fábrica para levantar el espacio físico del laboratorio.

Aunque son apoyados por practicantes, su equipo es relativamente pequeño. Cuentan con solo cuatro personas; siendo una de estas quien lo lidera, y el resto organizándose a partir de sus tres líneas de acción o laboratorios (presentado más adelante).

Uno de los elementos que los distingue de otras iniciativas similares es la prevalencia del diseño dentro de este equipo de trabajo, el cual está compuesto casi en su totalidad por profesionales y practicantes del área diseño, incluyendo a quien lo dirige.

Dentro de su propuesta de generar redes y trabajos de colaboración, Hub Providencia trabaja tanto con funcionarios públicos, como con empresas, start-ups, universidades, organizaciones ciudadanas y habitantes de la comuna. Cada programa cuenta con su propio ecosistema de actores, según los objetivos de este; pudiendo estos actores tomar una serie de roles a partir de lo que se necesite, ya

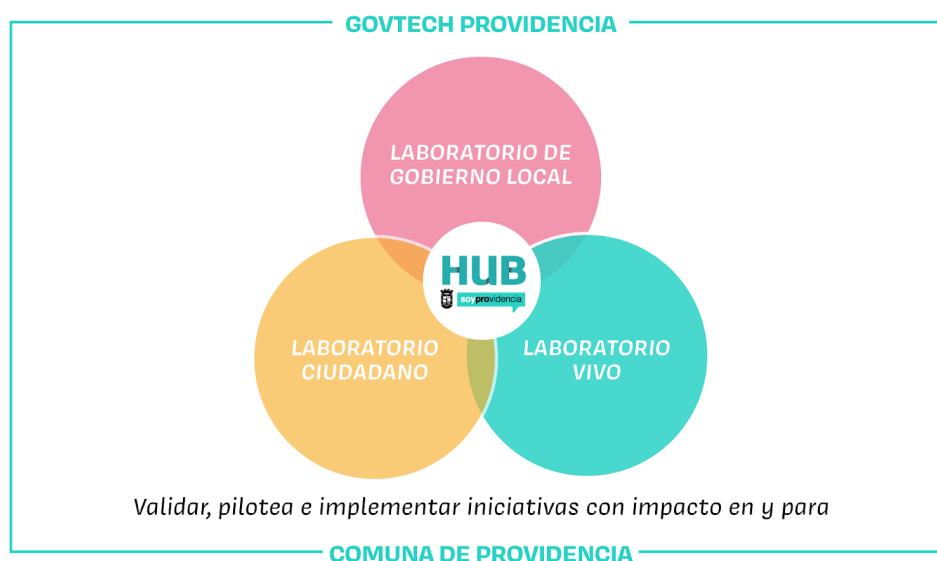
sea como facilitador, mentor o asesor expertos, colaborador o simplemente como participante de sus programas.

Modelo y Metodología

Hub Providencia hereda el Centro de Creación Infante 1415 como espacio municipal de cowork abierto para los habitantes de la comuna, fomentando el desarrollo de innovación principalmente a través de eventos, capacitaciones y uso compartido del espacio. Junto con la llegada de nuevos integrantes, quienes trajeron nuevos conocimientos y enfoques, y el establecimiento de nuevos programas como ‘Fábrica Innovación Providencia’ y ‘¿Y Ahora Qué?’; empieza a definirse un modelo inspirado en distintas experiencias como ‘Small Business’, metodología de la Universidad de Texas para trabajar con los pequeños empresarios; y la red de centro de Impact Hub (Ovalle, 2018).

Estos primeros años del Hub se caracterizaron por su foco comercial y de emprendimiento, donde el Departamento de Innovación solía trabajar de forma complementaria al de Emprendimiento; lo que los habría llevado a buscar más referentes y modelos de innovación. Pero no conforme con lo encontrado en otros municipios a nivel nacional, Nicole Castro, Jefa del Departamento de Innovación, toma y adapta casos y bibliografía internacional al contexto de Providencia, para definir un nuevo modelo para el desarrollo de innovación en el Hub. Este es un modelo tri-laboratorio (fig. 10) compuesto de tres esferas: Laboratorio Ciudadano, Laboratorio de Gobierno Local, y Laboratorio Vivo; inserto dentro de un ecosistema de municipio GovTech, es decir que levanta desafíos públicos y los resuelve a partir del trabajo con start-ups, trabajando con metodologías de innovación, uso de datos, y tecnologías.

Figura 10
Modelo Hub Providencia
Nota: Esquema que representa el modelo implementado en Hub Providencia



Fuente: Municipalidad de Providencia (s.f.).

La primera esfera o área de trabajo correspondiente al Laboratorio de Gobierno Local replica el funcionamiento de otros casos de este tipo alrededor del mundo,

donde: se instalan capacidades para innovar en los funcionarios públicos, enseñándoles el valor de la innovación pública y cómo utilizar herramientas de diseño para innovar; impulsan una red de mentores; y ayudan a levantar y abordar desafíos internos del municipio a través de metodologías de innovación. Dentro de este se encuentran los programas ‘Consultoría Ágil de Innovación Municipal’ y la ‘Red de Mentores Providencia’, servicios enfocados a los funcionarios municipales; también se vincula con ‘Desafíos de Innovación Abierta’.

Luego se encuentra el Laboratorio Ciudadano, cuyo modelo funciona muy similar al anterior pero esta vez los desafíos no se levantan desde los funcionarios públicos, sino desde los ciudadanos, o más específicamente, los habitantes de Providencia. Se desarrollan programas que buscan empoderar a los vecinos, transmitiéndoles sobre el valor de la innovación social, y permitiéndoles tomar un rol más protagónico y activo en el municipio; esto último a partir del uso de metodologías de trabajo colaborativo y mentorías para enfrentar desafíos levantados por la misma comunidad. También capacitan a los vecinos para que puedan luego organizarse entre ellos mismos, esto como parte del programa ‘Red de Facilitadores Territoriales para la Innovación’.

Y por último está el Laboratorio Vivo, el cual busca tomar y construir sobre la red de agentes de cambio que resulta de la implementación de los modelos anteriores. Toma desafíos vinculados al contexto sociopolítico y la agenda municipal, desarrollando procesos de innovación abierta en los que se co-diseñan soluciones que luego son piloteadas y testeadas en su contexto real. Todo esto a través de la articulación de la cuádruple hélice de innovación y la vinculación con startups. Dentro de esta área existe un programa de pilotaje y validación que busca eliminar las barreras burocráticas y abrir el espacio a la comunidad. También se encuentra el programa ‘Residencias de Innovación’, a través del cual prestan el espacio disponible en el laboratorio para que se instalen emprendedores, empresas o universidades con foco innovador, que quieran explorar y experimentar en temáticas alineadas con las necesidades de la comuna; el uso del espacio es gratuito, por lo que se les exige que contribuyan a través del desarrollo de soluciones innovadoras a desafíos de la comuna, o con la prestación de servicios o capacitación para la comunidad.

4.1.3 Independencia Ciudadana

El año 2017, la Corporación de Desarrollo Social de la Municipalidad de Independencia lanza su área de innovación bajo el nombre de Independencia Ciudadana; esto como resultado del convenio hecho con el Laboratorio de Gobierno, como parte de su programa de apoyo institucional para innovaciones públicas (Municipalidad de Independencia, s.f.-a). Dos años más tarde, tras recuperar y remodelar el edificio patrimonial ubicado en avenida La Paz, Independencia Ciudadana abre Laboratorio Ciudadano LAPAZ482; descrito como “un espacio gratuito y abierto a todas las personas para fortalecer el talento de la ciudadanía, incenti-

var el trabajo colaborativo y la creatividad para enfrentar temáticas públicas” (Municipalidad de Independencia, s.f-b, p. 28).

Al igual que el caso anterior, este es un laboratorio municipal en la ciudad de Santiago. Sin embargo, las brechas culturales y socioeconómicas entre las comunas, hacen de cada una de estas un contexto local único. En el caso de Independencia carecen de recursos o cultura previa de innovación pública, al mismo tiempo que existe un problema de migración de talento hacia otras comunas; dificultando la implementación de un modelo como este. Todo esto es parte del desafío que Independencia Ciudadana se plantea a través de LAPAZ482.

"Independencia tiene una situación urbana interesante o territorial, que es parte de la zona fundacional de Santiago, pero producto de las divisiones administrativas del año 90 quedó relegada en el olvido y el abandono. Pero tiene mucho potencial de reconectarse y ser un nodo también, una zona de repotenciamiento de la actividad económica urbana, y que dé mucho trabajo, y oportunidades, y cultura.... Generar la gracia que tienen las grandes ciudades que son diversas, que tienen mucha tolerancia, que tiene mucho conocimiento y nuevas culturas, etcétera. Eso se debería potenciar en Independencia, y para eso, hay que generar procesos de innovación territorial en la que, a partir de la generación de hitos, las personas empiecen a venir a la comuna, a conocerla, a repoblarla” (Entrevista 4)

Organización y Actores

Independencia Ciudadana es el área de innovación de la Corporación de Desarrollo Social de la Municipalidad de Independencia; la cual cuenta con cinco funcionarios, dos de los cuales componen la totalidad del equipo Independencia Ciudadana y su laboratorio. Si bien este equipo se estructura administrativamente bajo un director, su pequeño tamaño facilita la horizontalidad a la hora de trabajar junto a la otra mitad del equipo, sin una jerarquía marcada.

Una de sus principales labores recae en el establecimiento de vínculos con el resto de los funcionarios de la municipalidad y actores privados externos, al igual que el desarrollo de relaciones con los habitantes y organizaciones de la comuna; siendo estos últimos el principal foco del laboratorio.

Haciendo un símil con el sistema de salud público chileno, se sitúan dentro del ecosistema de innovación pública nacional, en “primera línea” como “centro de atención primaria”; en contraste con casos como el del Laboratorio de Gobierno al cual asemejan a “un centro de investigación sobre prácticas internas de los hospitales ... o con hacer docencia” (Entrevista 4).

Modelo y Metodología

Laboratorio Ciudadano LAPAZ482 es el nombre que recibe tanto el espacio que utilizan, como su modelo de innovación ciudadana. Pero el trabajo de Independencia Ciudadana contempla un umbral más amplio que incluye también otras formas de innovación, organizándose a partir de tres líneas principales: innovación ciudadana, innovación urbana e innovación municipal; todas estas con el

mismo objetivo final de potenciar el crecimiento de la comuna en la que se encuentran.

Pero entre todas estas, la innovación ciudadana sigue siendo donde se concentran la mayor parte de su labor, planteando el desarrollo del espacio laboratorio como punto de encuentro que permita generar procesos de innovación facilitados por su equipo. Sin embargo, aunque han llevado a cabo proyectos ideados por vecinos a través de concursos de ideas u otras iniciativas, hasta el momento no han podido realizar procesos completamente colaborativos. Su principal enfoque ha sido posicionar y construir el espacio de laboratorio, así como las relaciones con los vecinos; trabajo que implica la articulación de conexiones con privados para obtener financiamiento, como entre los mismos habitantes de la comuna. También se incluye en esta área, la realización de talleres dentro del laboratorio, para los cuales se invitan a expertos en distintas temáticas con el objetivo de formar o desarrollar capacidades entre los asistentes.

La innovación urbana, que también guarda relación con el desarrollo del espacio, involucra actividades y eventos masivos como estrategia para activar el territorio; organizando festivales de música, ferias, eventos de mapping, lanzamientos de libros, entre muchos otros. Vinculado a esto se encuentra también un programa de residencias, dentro del cual comparten el espacio del laboratorio, alojando a distintas organizaciones o start-ups de la comuna.

En cuanto al área de innovación municipal, esta se separa un poco de las otras dos, siendo la única donde el trabajo se realiza con funcionarios públicos y no directamente con la ciudadanía. Esta contempla el asesoramiento y generación de procesos participativos para los distintos departamentos de la municipalidad. Aunque han desarrollado algunos proyectos para mejorar los servicios municipales, admiten que esta área ha sido menos explorada en comparación con las anteriores, pero que al mismo tiempo es un área clave para obtener validación dentro de la municipalidad.

Cabe mencionar que a diferencia de los otros casos, Independencia Ciudadana no cuenta con una metodología establecida o modelo de trabajo sistematizado a partir del cual guiarse. Esto se debe en parte a lo reciente de esta iniciativa, que todavía se encuentra en fase de exploración; pero al mismo tiempo existe una decisión consciente de no enfocarse en la metodología detrás de los procesos, prefiriendo poner el desarrollo del espacio como prioridad principal.

4.1.4 MindLab

El caso de MindLab destaca como uno de los pioneros del campo de los laboratorios de innovación pública, y a pesar de su cierre a fines de 2018, este sigue siendo considerado uno de los principales referentes de este modelo; habiendo jugado un importante rol a la hora de su definición.

Sus orígenes remontan a principios de los 2000, cuando se le plantea al entonces Ministerio de Asuntos Económicos y de Negocios de Dinamarca el desafío de implementar en el sector público, la misma innovación que ya estaba siendo desarrollada en el sector privado; esto en un momento en el que la innovación surgía como una agenda pública emergente a nivel global (MindLab, 2015).

Es así como el 2002, MindLab abre sus puertas como espacio de encuentro e ideación colaborativa que buscaba facilitar nuevas estrategias para los desafíos públicos, alejado de los modelos tradicionales y jerárquicos comúnmente establecidos en los sectores públicos. Sin embargo, considerando la longevidad que alcanzó y la naturaleza ágil siempre presente en este tipo de modelos, es de esperar que durante los 11 años que permaneció abierto, este laboratorio de innovación pública evolucionara y se adaptara a las nuevas necesidades y exigencias de su contexto. El mismo MindLab (2015) identifica seis iteraciones o generaciones (tabla 11) que marcan puntos claves a lo largo de su trayectoria.

Tabla 11
Generaciones
MindLab

Nota: Tabla que muestra las seis principales etapas por las que MindLab atravesó a lo largo de su tiempo funcionando.

Generación · Periodo	MindLab como...
1era Generación · 2002-2006	Plataforma Creativa
2da Generación · 2007-2009	Unidad de Innovación
3era Generación · 2010-2011	Catalista de un Movimiento Internacional
4ta Generación · 2012-2013	Socio de Cambio Estratégico
5ta Generación · 2014-2015	Desarrollador de Capacidades
6ta Generación · 2015-2018	Facilitador de una Nueva Cultura

Fuente: Adaptado de MindLab (2015).

Uno de los principales cambios ocurre el 2007, con la transformación de MindLab a una unidad interministerial, con la adición de los Ministerios de Impuesto y Educación a su directorio; además de la llegada de Christian Bason como director, quien realiza la primera gran reestructuración de MindLab. Es en este momento que el foco pasa de estar en el espacio mismo, a los procesos y métodos desarrollados en este; transformándose en un centro de excelencia en innovación conducida por el usuario (Carstensen y Bason, 2012, p.9). Línea que si bien tomaría diferentes dimensiones, se mantendrá durante el resto del tiempo que permanece abierto.

Existen múltiples otros factores en juego dentro de todo este proceso, tanto a nivel global (como fue la crisis económica de 2009) o a nivel local (como los cambios de mando y de la agenda política nacional durante todos estos años). Entre todos estos cabe destacar el crecimiento de la innovación como estrategia dentro del sector público, que llevó a MindLab a convertirse en un actor clave dentro de esta tendencia; pasando de experimentar y desarrollar su modelo internamente en la práctica, a tomar un rol activo en la capacitación y facilitación de

otros casos, para terminar siendo parte de una comunidad internacional de innovadores públicos (MindLab, 2015).

Pero todo esto llegaría a su fin el 2018 con el cierre de MindLab. Bason (2019) explica que existen distintas razones a las que se puede atribuir esto, una de las cuales es el giro digital del Ministerio de Negocios que abrió en su lugar 'Disruption Task Force', unidad que continuó con muchos de los mismos integrantes de MindLab, pero volviendo a la versión más local de su modelo, versus la línea agente global, y con un enfoque digital. Bason también menciona los riesgos de apoyarse demasiado en los recursos públicos sin contar con una variedad de patrocinadores externos, especialmente considerando lo volátil del clima político; y por último, habla también de lo que sería el motivo más simple, el de 'misión cumplida', entiendo que MindLab estaba superando completamente los objetivos puestos inicialmente. En cuanto a la labor de exploración metodológica y de implementación de diseño de servicios en el ámbito público de MindLab; esta continúa a través del Danish Design Center, dirigido ahora por Bason.

Organización y Actores

La organización de MindLab fue cambiando también con el tiempo: de un unidad ministerial interna dependiente del Ministerio de Asuntos Económicos y de Negocios del Gobierno de Dinamarca el 2002; a una unidad de colaboración interministerial, cuando se le suman los Ministerios de Impuestos entre los años 2007 y 2011, y Educación el 2012; pasando finalmente a ser una unidad de colaboración pública, al ser incorporada también la municipalidad de Odense dentro de sus dueños; al mismo tiempo que establecen colaboraciones temporales con distintos ministerios. Estas organizaciones dictaban el futuro de MindLab a través de un directorio compuesto por los secretarios permanentes de los ministerios y el jefe ejecutivo de la municipalidad de Odense; y además contaban con un consejo asesor internacional de expertos en distintas áreas.

Las principales figuras que tomaron la dirección de MindLab fueron Christian Bason (2007-2014) y Thomas Prehn (2015-2018). El primero jugó un rol clave dentro del desarrollo del laboratorio y su modelo, permaneciendo cerca de ocho años en el cargo. En cuanto al equipo mismo del laboratorio, este cambia con la llegada de Bason, quien define un nuevo perfil enfocado en una combinación de habilidades de diseño, investigación social y administración pública; inspirado en agencias de diseño estratégico como IDEO, Gravity Tank y ReD Associates (Carsensen y Bason, 2012). Este nuevo equipo base, inicialmente conformado por cinco personas, alcanzaría un total de 20; sumándosele además integrantes temporales en la forma de pasantías y *secondees*.

El 2015 formaron un red pionera de colaboradores voluntarios denominados *LabRats*, constituida por funcionarios públicos pertenecientes a las agencias gubernamentales vinculadas a MindLab; a través de los cuales se buscaba difundir una cultura de innovación, con métodos de pensamiento de diseño y co-creación en sus respectivas organizaciones (MindLab, s.f).

Modelo y Metodología

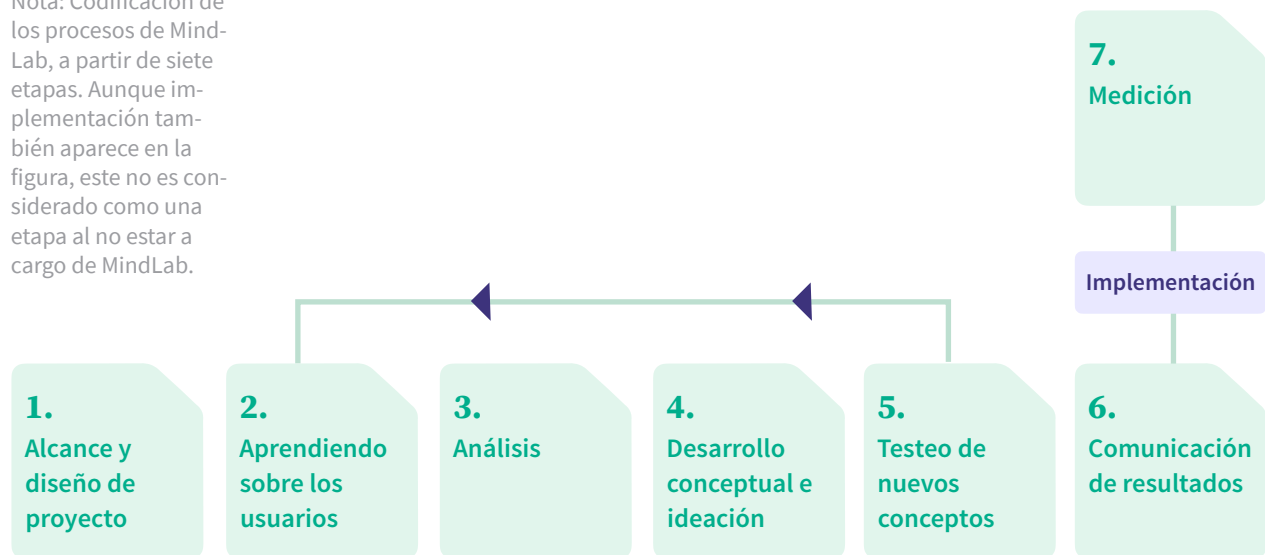
Además, como laboratorio basado en el trabajo colaborativo, dentro de sus procesos trabajaban con autoridades, empresas, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales (ONGs), y ciudadanos.

El primer modelo de procesos desarrollado por MindLab era inicialmente un modelo circular enfocado en abordar proyectos de largo plazo; pero este luego de la llegada de Bason fue refinado a lo que sería su versión más conocida. Junto a la implementación de este modelo, a partir del 2007, MindLab define su trabajo desde una perspectiva sistémica, con una metodología basada en el pensamiento de diseño, investigación cualitativa y desarrollo de políticas (Carstensen y Bason, 2012).

Su modelo continuaría evolucionando y expandiéndose, presentando el 2012 una nueva estructuración de MindLab a partir de tres áreas de actividad: (1) Laboratorio, enfocado en el proceso de innovación (fig.11), contempla el desarrollo de proyectos y actividades, talleres, y vínculos, dentro de un marco experimental y colaborativo; (2) Think Tank, que busca fortalecer la innovación pública con la diseminación de conocimiento desarrollado, dando lugar a investigaciones doctorales, seminarios, y artículos académicos; y finalmente (3) Inspirador, como el desarrollo de capacidades relacionadas con innovación pública, organizando presentaciones, seminarios, conferencias, e instancias formativas, además de escribir libro, artículos académicos, blogs, y dando entrevistas (MindLab, 2012).

Figura 11
Modelo de Proceso MindLab

Nota: Codificación de los procesos de MindLab, a partir de siete etapas. Aunque implementación también aparece en la figura, este no es considerado como una etapa al no estar a cargo de MindLab.



Fuente: Adaptado de Carstensen y Bason (2012, p.15)

El 2018 en su última iteración antes de su cierre, MindLab bajo el mando de Prehn se basaba en tres principales enfoques: *insights* (perspectivas), *experiments* (experimentos), y *effect-focus* (foco en impacto). Al mismo categorizaba sus trabajo bajo plataformas, entendidas como iniciativas que buscaban generar cambio cultural, las cuales incluían: Proyectos, trabajados en colaboración con las organizaciones de su directorio; *Mindlabmorgen*, blog para compartir expe-

riencias y perspectivas internas o externas; Proyecto X, intervenciones físicas que buscan desarrollar nuevos hábitos y generar cambio; LabRats, red de funcionarios públicos; MindLab Ejecutivo, instancias de discusión con las autoridades de las agencias matrices para reflexionar sobre sus prácticas; e Internacional, intercambio de experiencias con otros casos alrededor del mundo (MindLab, s.f).

4.1.5 Policy Lab (Reino Unido)

Policy Lab comienza a funcionar el 2014 con el objetivo de traer nuevos enfoques, herramientas y técnicas a los funcionarios públicos; esto tras ser anunciado previamente como parte del plan de reforma del Servicio Civil del Reino Unido a partir del cual buscaban promover métodos innovadores para enfrentar las problemáticas públicas (Kimbell, 2015). Como parte del mismo mandato hacia un proceso de políticas públicas más abierto y con apoyo de expertos externos, se establece también Open Policy Making como principal eje a seguir y con su propio equipo ubicado junto al de Policy Lab. El Servicio Civil se propuso además desarrollar lo que ellos llaman *policy profession* o *polycymakers*; término que si bien no tiene equivalente directo en Chile, puede ser traducido como ‘hacedores de políticas’, y se refiere al amplio espectro de funcionarios públicos que participan del proceso de creación de políticas públicas.

Descrito como un espacio creativo, experimental y colaborativo para el desarrollo de innovación pública, Policy Lab se basa principalmente en técnicas de diseño centrado en personas y etnografía. Aunque en sus seis años de funcionamiento este ha ido evolucionando y ha logrado establecer un modelo propio, cabe mencionar que este fue inicialmente ideado por el Servicio Civil (2013) a partir de otros casos internacionales ya establecidos como el de MindLab (Dinamarca) y Sitra (Finlandia).

En un estudio sobre este laboratorio, Jocelyn Bailey y Peter Lloyd (2016) profundizan más sobre el contexto dentro del que nace y la cultura presente en la comunidad de Whitehall¹⁸ de la cual es parte el Policy Lab. Bailey y Lloyd mencionan que si bien existe un creciente interés y apreciación por el uso de diseño dentro del sector público y sus funcionarios; al mismo tiempo, sus herramientas se oponen a ciertos elementos de la cultura institucional fuertemente arraigada en el sector público británico y ante la cual todavía existe cierto sentido de lealtad, en especial a su naturaleza jerárquica y enfoque *top-down* (de arriba a abajo); provocando cierta fricción y resistencia a la hora de implementar modelos de diseño.

A pesar de esto, cabe mencionar que al mismo tiempo el Reino Unido lleva ya varias décadas de desarrollo e integración del diseño desde el gobierno. Destacando particularmente el caso del Royal Council que, como relata Andrea Siodmok (2019) ex-Chief Design Officer del UK Design Council y co-fundadora del Policy Lab, fue creado como Council for Industrial Design en los años 40 para incentivar el desarrollo de las industrias tras la Segunda Guerra Mundial, pero que con-

¹⁸ Conjunto de departamentos del gobierno central concentrados en la calle Whitehall, en Westminster, Londres.

tinuó evolucionando hasta abarcar distintas formas de diseño; convirtiéndose hoy en uno de los principales promotores del diseño para servicios públicos en Europa.

Es así como Policy Lab empieza a tomar forma dentro de un contexto de cambios con miras a modelos de innovación abierta. Sobre las dificultades de este proceso, Siodmok (2018), quien ha liderado este laboratorio desde sus inicios, cuenta que el equipo original solo consistía de ella y otra funcionaría transferida temporalmente a esa unidad; y que fue contratada sin ninguna garantía sobre la continuidad de esta iniciativa, siendo los resultados de su primer año los que determinarían el futuro de Policy Lab. A pesar de esto, han logrado validarse y solidificar su posición dentro del gobierno británico.

Organización y Actores

Establecido dentro del gobierno central del Reino Unido, Policy Lab es creado por el Servicio Civil, específicamente bajo el alero del Cabinet Office u Oficina del Gabinete; pero su trabajo se extiende a la totalidad del gobierno y sus distintos departamentos.

En cuanto a su equipo de trabajo, este consiste en 15 personas, incluyendo diseñadores, investigadores y funcionarios públicos (Policy Lab, s.f.). Parte esencial de la estructura y funcionamiento de este equipo tiene relación con la importancia que el Lab le entrega al desarrollo de capacidades e intereses individuales, ya sean por parte del equipo base o de *secondees* (Siodmok, 2016). Permitiendo una continua rotación de personal y conocimiento.

El enfoque colaborativo y centrado en las personas del laboratorio implica que suelen trabajar con otros departamentos y funcionarios, invitando a que utilicen su espacio para experimentar e idear soluciones para enfrentar las problemáticas presentes en sus respectivas áreas. Al mismo tiempo, cuentan siempre con una red de colaboradores expertos, ya sean internos o externos, los cuales son integrados según las necesidades de los proyectos (Siodmok, 2016; Cabinet Office, 2017). Una porción importante de su misión colaborativa contempla establecer vínculos entre todos estos actores, desarrollando oportunidades de innovación o desarrollo de conocimiento a partir de estas conexiones (Siodmok, 2014b).

Modelo y Metodología

En la primera publicación del blog 'Policy Lab', Andrea Siodmok (2014b) habla sobre los planes del laboratorio durante su primer año señalando que al ser un espacio experimental práctico y no una unidad estratégica, no partieron con un modelo claramente definido, buscando en cambio explorar y descubrir nuevos métodos y formas de trabajo durante su primer año de funcionamiento. Aunque sin un marco metodológico establecido, Siodmok (2014b) indica que utilizaron enfoques de diseño centrado en el usuario, junto a herramientas de investigación etnográfica, ciencia de datos, y digital; como base para el trabajo del laboratorio. Este primer año de Policy Lab puede ser caracterizado como 'de prueba', no por esta falta de planificación estratégica, sino por el previamente mencionado estatus condicional en el que se encontraban.

Sin embargo una vez terminado este periodo, y tras lograr validarse dentro del gobierno, ordenaron y sistematizaron todo este aprendizaje exploratorio; convirtiéndolo en su primera guía de métodos llamada *Method Bank* (Policy Lab, 2015), a partir de la cual continuaron experimentando y validando distintos métodos que han publicado en una versión interactiva más actualizada bajo el nombre de *Open Policy Making Toolkit* (Cabinet Office, 2017). Este último cuenta con un gran número de métodos para innovar dentro del sector público, organizados según el objetivo deseado en cuatro secciones principales: (1) diagnóstico, para encontrar el problema; (2) descubrimiento, para entender las necesidades del usuario; (3) desarrollo, para generar ideas; y (4) entrega, para prototipar y mejorar ideas (Cabinet Office, 2017). Secciones que son tomadas del modelo de doble diamante del UK Design Council adoptado por Policy Lab, quienes señalan que este permite unificar las distintas disciplinas y enfoques utilizados por el laboratorio en un solo modelo (Siodmok, 2019).

El trabajo de Policy Lab se divide en cuatro áreas: (1) Lab Light, proyectos cortos que funciona como introducción a las técnicas y métodos del laboratorio; (2) Lab Sprints, apoyo intensivo en determinadas etapas del proceso; (3) Lab Demonstrators, proyectos colaborativos de principio a fin; y (4) Lab Experiments, instancias de experimentación con nuevos métodos o técnicas (Policy Lab, 2016). Al mismo tiempo su trabajo impacta en distintos niveles: proveer nuevas soluciones en políticas públicas a través de proyectos prácticos; construir las habilidades y conocimiento de los funcionarios públicos, especialmente aquellos involucrados en el desarrollo de la políticas; inspirar nuevas ideas e innovación en políticas públicas desde la escritura y experimentación (Cabinet Office, 2017).

A pesar de la evolución de su modelo, Policy Lab sigue manteniendo el mismo enfoque práctico experimental inicial, evidenciado especialmente en su trabajo con prototipos; los que son considerados como una herramienta clave dentro de los distintos procesos del laboratorio (Buchanan, 2018), ya sea prototipando soluciones para un proyecto, utilizando un modelo de aprender-haciendo con los funcionarios públicos (Miller, 2019), o a través de los prototipos de modelos del Policy Lab (Siodmok, 2017; 2020b; 2020c).

Otro importante aspecto de su modelo tiene que ver con la comunicación y apertura de espacios de discusión, y que es parte del último nivel de impacto mencionado de inspirar nuevas ideas e innovación en políticas públicas desde la escritura y experimentación. Además de la mencionada parte experimental, la escritura es algo que también ha estado presente desde los inicios de este Lab, en la publicación de artículos de investigación o informes; como también a través del blog Policy Lab, donde no solo publican las experiencias del laboratorio, sino que también sirve como un espacio para que los integrantes del equipo puedan compartir sus propios aprendizajes o desarrollen temas de interés personales relacionados a este.

Por último, han adoptado la sistematización de sus aprendizajes como una práctica habitual, dentro de lo que ellos llaman “action learning and reflection on practice” (Siodmok, 2016), es decir aprendizaje activo y reflexión desde la práctica; lo cual es acompañado de Lab Sessions, sesiones mensuales donde presentan el trabajo que han hecho dentro del Lab o en colaboración con otros, abriendo el espacio para generar discusión y obtener retroalimentación.

4.1.6 Inland Design

Laboratorio de diseño e innovación finlandés creado el año 2017, originalmente establecido como un equipo interno de diseño dentro de la Unidad de Servicio Digital del Servicio de Inmigración (Migri) con la misión de diseñar colectivamente soluciones en torno a la experiencia inmigratoria (Komatsu et al., 2021, p.275). Pero el año 2020 Inland es reubicado, pasando a depender directamente del Ministerio del Interior; pero manteniendo el objetivo inicial de combinar pensamiento de diseño y tecnologías avanzadas para co-diseñar servicios en diálogo con la comunidad, promoviendo cambio organizacional ahora dentro del Ministerio, e iniciar proyectos intergubernamentales con impacto social (Inland Design, s.f.-a).

Previo al caso de Inland, Finlandia ya contaban con una larga trayectoria de experimentos de diseño en el sector público:

Helsinki Design Lab de Sitra de 2009 a 2013, curso ‘Diseño para el gobierno’ en Aalto University, que junto con Demos Helsinki y Avanto Helsinki diseñaron un modelo de experimentación centrado en el humano dentro del gobierno, el proyecto Governments for the Future de 2012 a 2014, el programa estratégico y plataforma experimental finlandesa ‘Finland, a Land of Solutions’ de Sipilä, el grupo D9 de la Tesorería del Estado de 2016 a 2018, la apertura de un puesto de Director de Diseño en el municipio de Helsinki y su Helsinki Lab, etc. (Komatsu et al., 2021, p. 275)

Todo esto habrían servido para validar el pensamiento de diseño como forma de implementar innovación en el gobierno y sentar las bases para su creación (Komatsu et al., 2021). En cuanto al levantamiento del laboratorio en sí, recibieron el apoyo de Fjord Helsinki, agencia de diseño internacional que ayudó a desarrollar su concepto, marca, identidad visual, y cuatro proyectos pilotos que duraron cuatro meses (Swan, 2018, p.38).

Organización y Actores

Como fue mencionado, Inland –originalmente parte de la Unidad de Servicio Digital de Migri– actualmente se ubica en el Ministerio del Interior, específicamente dentro de la Unidad de Guía y Desarrollo Estratégico del Departamento de Administración y Desarrollo. Cambio que no solo los sitúa en una posición mucho más central en el gobierno, si no que también permitiría desarrollar trabajos que abarquen problemáticas más estratégicas (Komatsu et al., 2021). Son un laboratorio interno, lo que significa que sus integrantes forman parte de la Unidad de Guía y Desarrollo Estratégico, y no se estructuran como una agencia separada.

Inland señala que ser integrado como parte de la agencia les permite obtener una perspectiva más cercana y mayor información sobre el funcionamiento de la organización a la que buscan servir. Pero a pesar de que el reciente cambio al Ministerio del Interior indicaría una evaluación positiva de su desempeño por parte del gobierno, esto no se ha traducido directamente en la proyección del laboratorio; el cual sigue funcionando a base de contratos temporales, sin lograr obtener una posición definitiva y estable en el gobierno (Komatsu et al., 2021, p. 286).

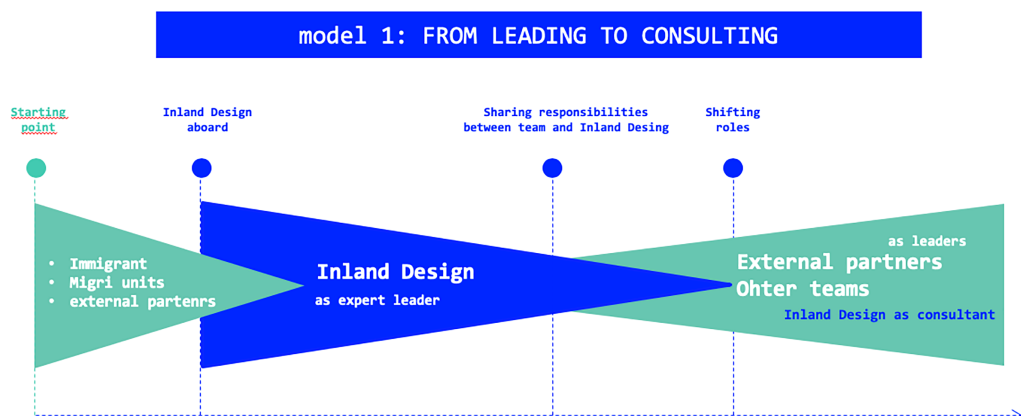
El equipo de Inland, como unidad de diseño, se compone completamente de profesionales de esta disciplina. Actualmente cuentan con dos diseñadoras de servicios y previamente han recibido el apoyo temporal de otras diseñadoras de servicios a través de pasantías de seis meses (Komatsu et al., 2021). Este equipo desarrolla proyectos o iniciativas junto a funcionarios públicos provenientes de otras unidades de su misma agencia o de otros departamentos, funcionando como una unidad de trabajo intergubernamental. Involucran también a otros actores según su vinculación con el trabajo que se está realizando, como los usuarios de los servicios sobre los que se esté trabajando.

Modelo y Metodología

Cuentan con cuatro modelos operativos los cuales utilizan según el rol que el equipo de Inland tenga que tomar a lo largo del proceso de trabajo, permitiendo adaptarse a las necesidades de cada proyecto.

El primer modelo *From Leading to Consulting* (De Liderazgo a Consultoría) (fig.12), inicia a partir de una idea propuesta por un grupo externo y tomada por el equipo de Inland, quienes comienzan como líderes expertos pero a medida avanza el proyecto la responsabilidad va siendo transferida gradualmente a otros equipos gubernamentales o externos, terminando en un rol de consultor (Salgado y Miessner, 2019). Dentro de este las principales responsabilidades del diseñador de servicios son: coordinar el proyecto, proveer conocimiento experto en diseño de servicios y ser consultor en momentos críticos (Kantola, 2019a).

Figura 12
Modelo Inland Design: From Leading to Consulting



Fuente: Tomado de Salgado y Miessner (2019)

En el segundo modelo *Participating* (Participando) (fig.13) los proyectos son iniciados y llevados a cabo por otros actores internos, siendo Inland tan solo un participante, aportando con su conocimiento en diseño de servicios, ayudando a dar forma al proyecto, y procurando que este se realice de forma iterativa y colaborativa; las tareas de los diseñadores de Inland incluyen análisis de usuario, definición de objetivos, facilitar workshops, y visualizar resultados (Salgado y Miessner, 2019).

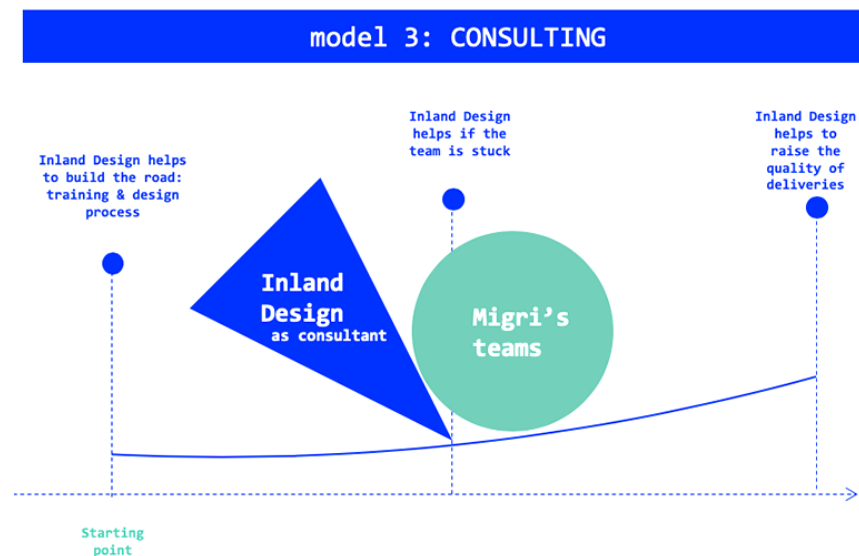
Figura 13
Modelo Inland
Design:
Participating &
Bringing HCD



Fuente: Tomado de Salgado y Miessner (2019)

Luego está el tercer modelo *Consulting* (Consultoría) (fig.14), en el que tal como lo dice su nombre, Inland toma el papel de consultor pero esta vez manteniendo un rol distante, nunca tomando responsabilidad por el proyecto; pudiendo ocurrir en distintas formas y etapas de su desarrollo (Salgado y Miessner, 2019). Los diseñadores solo se dedican a apoyar la colaboración e ideación (Kantola, 2019a).

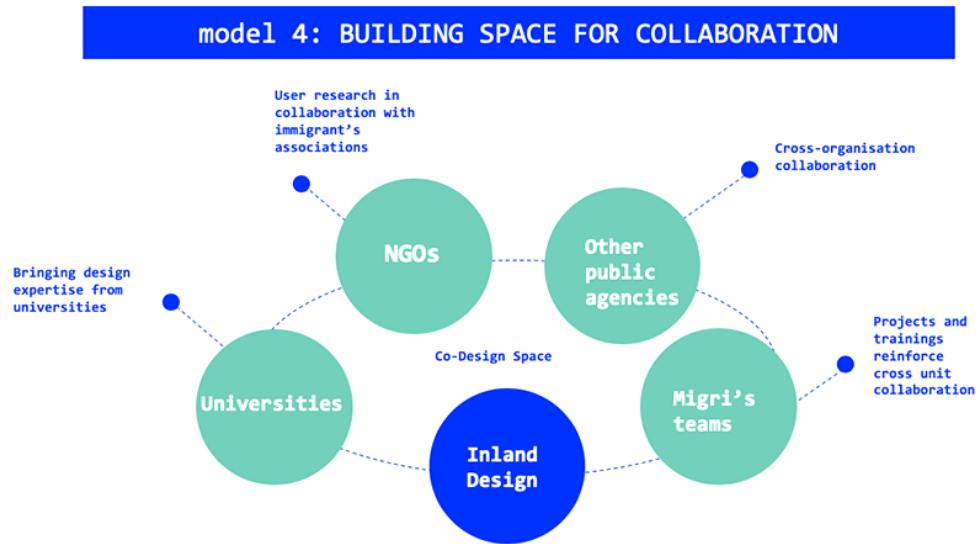
Figura 14
Modelo Inland
Design: Consulting



Fuente: Tomado de Salgado y Miessner (2019)

En el cuarto y último modelo, *Building space for collaboration* (Construyendo espacios para colaborar) (fig.15), Inland actúa como conector y articulador de vínculos entre conocimiento experto de diseño de la academia, ONGs, otras agencias públicas y equipos internos; esto puede ser a través de proyectos o iniciativas (Salgado y Miessner, 2019).

Figura 15
Modelo Inland
Design: Building
Space for
Collaboration



Fuente: Tomado de Salgado y Miessner (2019)

Gran parte de su trabajo se basa en el uso de distintas herramientas metodológicas sistematizadas y compartidas a través de su sitio web; dentro de estas se encuentra: *Comparison Matrix* (*Vertailu taulukko*), matriz comparativa para la investigación de clientes y estudio de usuarios; *Envisioning Canvas*, lámina colaborativa para definir una visión basada en una idea; *Roadmap* (*Tiekartta*), ayuda a identificar objetivos, etapas, participantes, herramientas y riesgos en los distintos momentos del desarrollo de un proyecto; y *Defining Problem Canvas* (*Ongelmanmäärittämis canvas*), permite articular ideas y conceptualizar (Inland Design, s.f.b).

4.2

Contextualización de Casos**El Escenario**

A la hora de estudiar los laboratorios de innovación pública es sumamente relevante entender el contexto dentro del que nacen y operan; entendiendo el rol determinante que este juega a la hora de levantar dichos laboratorios. Esto implica una serie de diferentes factores que funcionan de forma paralela y a distintos niveles y magnitudes; lo cual tendrá directa influencia en los desafíos que cada caso tendrá que enfrentar y, consecuentemente, en la forma en que los laboratorios adaptan su modelo. Es por esta razón que, con el fin de abordar la complejidad de dichos contextos, el análisis de estos será separado en: dimensiones de temporalidad, sector al que pertenecen, y nacionalidad.

4.2.1 Contexto Temporal

La dimensión temporal tiene relación con dos factores: la ubicación temporal de los casos y la longevidad de estos a la hora de realizar el estudio. En lo que respecta a la ubicación temporal de los casos (fig. 17), no existe mucha diferencia a excepción de MindLab, que destaca como uno de los primeros casos a nivel mundial¹⁹ de lo que hoy conocemos como laboratorios de innovación pública. Esto significa que a la hora de implementar dicho modelo, no tuvieron a su alcance el mismo nivel de referentes y recursos disponibles hoy, pero por otro lado cuando la demanda por estas prácticas empezó a crecer, MindLab se encontraba en una posición privilegiada tras ya haber probado y validado su modelo.

¹⁹ Existen autores que incluso le entregan el título del primer laboratorio de innovación pública (Swan, 2018). Pero al no existir completa claridad en la literatura respecto de los límites y parámetros de lo que esto significa, y al ser este un modelo que ha ido evolucionando progresivamente, hay una nebulosa a la hora de definir el punto exacto de su nacimiento. Lo que sí se puede establecer es que este sería uno de los primeros

En 2010, MindLab había crecido ... En este momento, surgió una creciente demanda de gobiernos internacionales, organizaciones públicas, instituciones de investigación y otros actores involucrados en actividades públicas de innovación. Como respuesta, MindLab invirtió mucho en crear conciencia y levantar una comunidad internacional generalizada de prácticas de innovación. (2015, p. 2)

– MindLab

En cuanto a los principales desafíos marcados por el contexto temporal en el que se desarrollan, estos son en gran parte globales y aplicables a todos los casos, considerando que la mayoría de estos son sincrónicos. Uno de estos tiene que ver con la creciente complejidad a la hora de abordar problemáticas sociales, y

casos donde se establece oficialmente una agencia dentro del mismo gobierno como laboratorio de innovación pública.

situación de crisis de las instituciones públicas y su modelo tradicional de gobernanza. Temas que vienen manifestándose desde hace ya varias décadas, pero que desde principios de los 2000 se han transformado en uno de los principales temas de discusión dentro del sector público, y que han dado lugar al surgimiento de estos laboratorios.

“Con los recientes acontecimientos globales y su materialización en las diversas naciones, se vuelve cada vez más relevante la discusión en torno a la pertinencia y legitimidad del proceso de diseño, implementación y operación de las políticas públicas. Vivimos en un contexto en el que los problemas públicos son complejos por su alcance y multidimensionalidad, y frente a ello, el diagnóstico internacional es compartido: la forma del Estado moderno del siglo XX resulta insuficiente para abordarlos debido a su rigidez y hermetismo estructural.” (2021a, p. 56)

– Laboratorio de Gobierno

La crisis financiera de 2008 también tuvo repercusiones globales, además de afectar a MindLab como el único de los casos entonces abierto, empujó aún más a otros países a buscar nuevas formas de implementar cambio a bajos costos. Esta es incluso citada como una de las razones que llevan al gobierno de Chile a levantar su propio laboratorio (Laboratorio de Gobierno, 2018).

Desde la crisis económica global de 2008, muchos gobiernos se han enfrentado a crecientes presiones sobre los presupuestos y necesitan recortar costos y personal, así como aumentar la productividad (Bason 2010; Hall 2011). (Swan, 2018, p. 15)

– Inland Design

“Desde la crisis financiera de 2008, muchos países han enfrentado períodos de déficit que ponen en riesgo la calidad y alcance de los servicios en un contexto de exigentes demandas ciudadanas. El imperativo es, entonces, buscar caminos que permitan al Estado ofrecer mejores servicios públicos con los recursos disponibles.” (2018, p. 32)

– Laboratorio de Gobierno

Más recientemente, la pandemia y aislamiento social producto del coronavirus (COVID-19) es otra situación que impactó al mundo entero generando aún mayores problemáticas públicas y teniendo importantes repercusiones en la forma en cómo interactuamos. Para los laboratorios de innovación cuyo modelo colaborativo hasta ese entonces se basaba principalmente en el uso del laboratorio como lugar físico, obligó a buscar nuevas formas de generar este tipo de procesos dentro de un espacio digital. Si bien no se podría decir que mantienen los mismos niveles de co-producción previos, sí han logrado innovar a partir del uso de plataformas de videollamada, en complemento con otras herramientas interactivas de participación en línea.

Figura 16
Línea de Tiempo

MindLab (2002 - 2018)

Recientemente, y en respuesta a la necesidad de cumplir con las medidas de distanciamiento social, hemos estado trabajando en adaptar nuestros métodos etnográficos para la investigación remota, permitiendo a los participantes invitarnos a sus vidas ‘virtualmente.’ (Norman, 2020)

– Policy Lab

Pero esto fue especialmente detrimental para los casos más recientes que todavía estaban estableciendo su modelo. Independencia Ciudadana, cuya propuesta pone especial énfasis en el lugar de encuentro como herramienta para facilitar la innovación, se vio especialmente afectado, considerando que su nuevo espacio de laboratorio (LAPAZ482) fue inaugurado solo ocho meses antes de que llegara la pandemia a Chile.

Existen también otros eventos que han ocurrido durante los últimos años cuyo efecto ha sido específico a un área o región determinada. Dentro de los casos europeos se puede mencionar la crisis migratoria de refugiados que impacto a dicho continente entre los años 2015 y 2016 (Swan, 2018). Mientras que en Chile, sucesos como el estallido social (2019-2020) y el proceso constitucional han definido el discurso político del último tiempo.

“La innovación pública ha demostrado fortalecer el acceso y la calidad de los servicios públicos durante complejas crisis como el estallido social y la pandemia del coronavirus, mejorando la satisfacción de la ciudadanía en la interacción con el Estado, y en última instancia aumentando la confianza hacia las instituciones.” (2021a, p. 5)

– Laboratorio de Gobierno

“después del estallido social se transformó en un lugar muy de cabildo, automáticamente empezó a tener esa lógica” (Entrevista 4)

– Independencia Ciudadana

Independencia Ciudadana (2017 - Presente)

Hub Providencia (2017 - Presente)

Inland Design (2017 - Presente)

Laboratorio de Gobierno (2015 - Presente)

Policy Lab (2014 - Presente)

4.2.2 Contexto Sector Público

Aunque el modelo lab involucra lidiar con la totalidad del rango de sectores que componen a la sociedad, existen ciertos elementos y desafíos que definen al sector público en particular, los cuales se encuentran presente en todos los casos de estudio, sin importar el país de procedencia; siendo uno de estos la creciente complejidad y situación de crisis en las que se encuentran las instituciones públicas, es un fenómeno global que evidencia los problemas del Estado moderno y las falencias del modelo público tradicional.

Sin embargo, la naturaleza compleja y rígida de las organizaciones del sector público crea un conjunto diferente de desafíos en comparación con el sector privado. (Kantola, 2019b)

- Inland Design

"en este nuevo deber de innovar en el Estado en el que se desenvuelven las instituciones públicas, el solo hecho de conocer ese norte no asegura un accionar acorde a esa misión. Problemáticas como la rigidez estructural, bajas competencias en materias de innovación, la falta de incentivos directos para cambiar, la propia resistencia interna, combinadas con la existencia del ciclo político que dificulta la continuidad de iniciativas que se proyectan a mediano o largo plazo, hacen que el solo hecho de pensar en embarcarse en un proyecto de transformación de sus servicios parezca en una idea inviable." (2021b, p. 14)

- Laboratorio de Gobierno

Si bien los laboratorios de innovación pública surgen en respuesta a esto, como parte del nuevo paradigma de innovación abierta integrado al sector público; esto no significa que no tengan que lidiar con los remanentes del modelo antiguo. Por el contrario, deben trabajar bajo muchas de las estructuras burocráticas rígidas entorpeciendo o dificultando su tarea. Y aunque en general los laboratorios han podido hacer frente a las distintas contradicciones presentes entre ambos modelos; existe un nuevo elemento en particular que tiene que ver con la validación y creación de valor cuantificable. Para un modelo basado en procesos experimentales y creativos como el diseño, y dentro del cual gran parte de los resultados de su labor son intangibles; es difícil traducirlo al lenguaje tradicional del mercado prevalente en los sectores público y privados, donde el valor es monetario.

Pero necesitamos mejorar indicadores, porque la innovación es un proceso. Muy pocas veces hay algo concreto que comunicar, a diferencia del emprendimiento, entonces tenemos que descubrir qué ir comunicando entremedio. ¿Por qué? Porque necesitamos capturar valor, y la captura de valor también es una parte super difícil del proceso, porque como no vendemos nada, no cobramos por nada... Es como '¿llevan dos años, pero qué han hecho?'; pero en realidad hemos hecho demasiadas cosas, pero es difícil comunicarlo. Y que también obviamente nosotros respon-

demos a la alcaldesa, y que la alcaldesa pueda capturar valor en la gestión que hace su unidad de innovación.” (Entrevista 1)

– Hub Providencia

Las organizaciones del sector público tienen presupuestos financiados con fondos públicos para trabajar y métricas críticas que lograr. Por lo tanto, los laboratorios de innovación de gobierno deben equilibrar la necesidad de mejorar la productividad, la experiencia del servicio y la participación, al mismo tiempo que se obtienen resultados con impacto medibles. La capacidad de proporcionar resultados concretos y mensurables resulta difícil, especialmente cuando el alcance del trabajo va más allá de las soluciones de servicio y hacia el cambio organizacional. (Swan, 2018, p.22)

– Inland Design

Este es un desafío para el que todavía no existe necesariamente una respuesta definitiva por parte del modelo, pero que en la práctica los distintos casos han desarrollado estrategias propias para validar su modelo. La más común suele ser la cuantificación de su impacto a través de la cantidad de proyectos realizados y personas involucradas. En relación a esto el Laboratorio de Gobierno (2020) y el BID publicaron su propio Índice de Innovación Pública, instrumento que define ciertos indicadores para medir la innovación pública y el impacto de estos modelos.

Al mismo tiempo existe también otra forma de resistencia a este modelo a partir de los mismos funcionarios públicos. Muchas veces quienes han desempeñado la mayor parte de su carrera dentro del modelo público tradicional miran con desconfianza todo los cambios propuestos por estos laboratorios. Esto suele ser más evidente dentro de los casos que operan en gobiernos locales, donde la estrategia parece ser desarrollar primero vínculos de confianza con los funcionarios y utilizar empatía para lograr su aceptación.

“Muchas veces también al interior hay como una desconexión súper heavy entre lo que pasa en la municipalidad con los funcionarios que llevan siglos trabajando acá. Te juro que ellos intentan hacer lo mejor posible, pero es una institución lenta. O sea yo muchas veces quiero hacer cosas y se le pide permiso a un pie para mover al otro. Y no es porque ellos quieran, es la cultura de la organización.” (Entrevista 1)

– Hub Providencia

“cuando tú llegas tienes un sistema, una forma de trabajar en un municipio clásica y tradicional, y con muchos años de personas que tienen mucha experiencia y lo han hecho muy bien... hay que irse validando de a poquito y eso ha ocurrido afortunadamente.” (Entrevista 4)

– Independencia Ciudadana

4.2.3 Contexto Nacional

Cada laboratorio se ubica dentro de un contexto territorial particular con sus propias connotaciones socioculturales, las cuales ayudarán a definir el campo de acción sobre el que operan estos casos. Al ser esta una investigación procedente de la disciplina del diseño, el foco se pondrá específicamente en la construcción de los distintos ecosistemas de innovación nacionales a partir del uso del diseño dentro del sector público.

En el mapa siguiente (fig. 17) se identifican los principales contextos nacionales involucrados en este estudio: Laboratorio de Gobierno, Hub Providencia e Independencia Ciudadana son todos casos chilenos situados en la ciudad de Santiago; mientras que los casos internacionales se ubican en el Reino Unido (Policy Lab), Dinamarca (MindLab) y Finlandia (Inland Design).

No es una coincidencia que estos últimos se concentren en Europa, considerando que este continente ha liderado la discusión sobre laboratorios de innovación, como también la implementación de diseño en esta área²⁰. Esto es especialmente aplicable a los países seleccionados, los cuales han marcado la pauta a nivel internacional en estos tópicos.

²⁰ A principios de la década de 2010, Europa apoyó la integración del diseño dentro del discurso político con iniciativas como 'Action Plan for Design-driven Innovation in Europe' de la European Commission el 2013 y la *European Design Innovation Platform* el 2014 (Whicher, 2015; 2017).

Las raíces escandinavas del diseño participativo o cooperativo sientan un importante precedente en la visión que países como Dinamarca y Finlandia tienen del diseño. En cuanto al Reino Unido, este también posee una rica tradición que se extiende a múltiples áreas de la disciplina (Conway et al., 2017), destacando sus contribuciones en el campo del diseño de servicios y *design for policy* o diseño para la creación de políticas (Design Council, 2013); como también el crecimiento y desarrollo de su investigación en diseño desde mediados de los 2000, la cual ha seguido el 'giro social' de la disciplina enfocándose en diseño de soluciones con fines sociales por sobre el diseño de productos y servicios con fines únicamente comerciales (Rodgers, 2018). Esto último no solo es impulsado desde la academia tradicional, sino que también desde el sector público y gobierno; contando con múltiples reportes de *think tanks* y organizaciones que buscan validar el diseño como potencial agente de cambio para los servicios públicos y el crecimiento económico del país.

Por otra parte, aunque Chile no cuenta con el mismo nivel de desarrollo sobre el campo teórico o práctico del diseño público, esto no significa que no tenga sus propios avances en esta materia. Aunque innovación lleva bastante tiempo siendo discutida en el sector público, no es hasta mediados de la década del 2010, que empieza a hablarse de una innovación abierta, por primera vez apareciendo modelos de innovación desde el diseño, como es el caso de los laboratorios estudiados. En los últimos años ha surgido además un creciente interés por estos temas dentro de la disciplina del diseño.

Figura 17
Ubicación de Casos



Fuente: Elaboración propia.

Los distintos actores nacionales –inspirados por modelos o casos extranjeros– que surgieron en este momento fueron formando un nuevo ecosistema de innovación pública, ayudando a promover este modelo y las metodologías de diseño que traía consigo. Hasta ese entonces en el sector público chileno, el diseño –o más específicamente el diseñador– seguía cumpliendo en gran parte una función estética y no estratégica; como puede evidenciarse en la experiencia del Laboratorio de Innovación Pública (LIP) UC el 2015:

“el Consejo Nacional de Cultura y las Artes hace una licitación para el re-diseño del Fondart. Que era una licitación súper tradicional, ellos querían un estudio internacional comparado de referentes, pero en las bases pedían un diseñador o diseñadora, que en realidad era para que diagramara los informes. Eso era lo que ellos tenían pensado cuando pidieron el diseñador. Literalmente en una reunión nos dijeron 'para que se vean bonitos', estoy citándolo” (Entrevista 3)

El 2017, solo años después, el mismo Consejo, que luego se transformaría en el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2017) publica la primera Política de Fomento del Diseño 2017-2022, en la cual Ernesto Ottone –entonces Ministro de Cultura– señala que:

“Hoy existe la seguridad de que el aporte social del diseño resulta imprescindible para agregar valor a los procesos productivos y formativos, tanto en el sector público como privado. Una noción que, para concretarse, deberá valerse de acciones que promuevan el reconocimiento y la puesta en valor de esta disciplina, como así también de su internacionalización y del acceso equitativo de la ciudadanía a la diversidad de expresiones que esta disciplina permite.” (CNCA 2017, p. 5)

Esto demuestra las miras del gobierno respecto al diseño chileno, mostrando interés por explotar el potencial social y político que la disciplina puede entregar. Pero considerando que estos cambios son procesos largos, y que este documento fue publicado hace tan solo cuatro años, Chile todavía se encuentra en esta etapa de transición.

“En la escalera danesa yo creo que Chile está como en el segundo peldaño. Se entiende que el diseño es más que solamente una cuestión de forma, pero todavía se lo ve como una cuestión de proyecto. Y claro, creo que cuando das el ejemplo de Inglaterra o los escandinavos, que también lo usan hartito, yo creo que allá el diseño ... en varios lugares ya está sentado en la mesa. Es estratégico y se usa con esa mirada. Yo creo que en Chile hay una transición, dependiendo del sector, dependiendo de la industria.” (Entrevista 3)

5 **Análisis y Resultados**

5.1

De la Teoría a La Práctica

Análisis del Modelo Lab

5.1.1 Lo Sistemático: Modelando el Laboratorio

Los laboratorios de innovación se estructuran bajo la lógica de sistemas abiertos y cibernéticos, entendiendo la importancia de adaptarse en respuesta al entorno en el cual se sitúan. Esta naturaleza flexible, que en la teoría tiende a resultar en confusiones y falta de consenso a la hora de definir este fenómeno, en la práctica significa que no existe una única y correcta forma de implementar estos laboratorios. A pesar de esto, podemos continuar hablando de un mismo modelo base ya que todos se construyen en torno a los mismos principios de trabajo experimental, colaborativo y enfocado en las personas.

Complejidad y Agilidad

El enfoque de adaptabilidad que no se encontraba presente en los previos enfoques rígidos y tradicionales del sector público, es una de las formas con las que se propone manejar los altos niveles de complejidad que nuestra sociedad ha alcanzado. Esto es algo que se comparte a lo largo de todos los laboratorios, apareciendo caracterizado de múltiples formas en su discurso; ya sea como ágil, adaptable o adaptativo, flexible, o cualquier otro término utilizado para describir su apertura o capacidad de transformarse en respuesta a lo que lo rodea.

“Es aquí donde entra el enfoque Ágil de gestión de proyectos; al hacerse cargo de la incertidumbre producida por la interacción y flexibilizando y adaptando las fases del desarrollo de un proyecto para que se mitiguen los riesgos.” (2021b, p. 28)

– Laboratorio de Gobierno

Dicha capacidad de reaccionar a los cambios de su entorno hace de estos laboratorios algo tan diverso, al mismo tiempo que les obliga a estar constantemente evaluando y cuestionando lo previamente establecido, buscando oportunidades para cambiar o mejorar su modelo.

“la Fábrica de Innovación Providencia, la hice cuatro años, el último año encontré un modelo que funcionó muy bien, y ahora me di cuenta que ya no quiero seguir haciéndola porque no me hace sentido. A pesar de que la estructura del programa está impecable, el merch está impecable, pero para lo que yo hago ahora no me sirve. Y están todos así como, '...

trabajaste cuatro años por esto, y ahora lo estás botando como si nada', y es como, 'pero, es que no me sirve.'" (Entrevista 1)

– Hub Providencia

El enfoque sistémico entiende todo como parte de un ecosistema, lo cual hace que el trabajo colaborativo con diversos actores sea esencial a la hora de abordar cualquier desafío, considerándolos como parte de las piezas que componen su sistema.

“Enfoque sistémico: Integra múltiples miradas a través de una mirada holística a los problemas/soluciones. A través de la coordinación inter y trans-sectorial, el pensamiento sistémico busca romper bloques disciplinares y de gestión para ser capaz de administrar la complejidad.” (2018, p. 43)

– Laboratorio de Gobierno

En Policy Lab estamos revisando el proceso de políticas en su conjunto y explorando dónde nuevas herramientas, técnicas y métodos podrían complementar las herramientas existentes, ayudar a mejorar los procesos de políticas y, en última instancia, ofrecer mejores resultados para los ciudadanos. (Norman, 2020)

– Policy Lab

El Laboratorio como Sistema

Pero los laboratorios no solo adoptan un enfoque sistémico u holístico en su metodología, sino que es parte de su modelo y la forma en cómo se entiende. Esta noción del laboratorio como sistema se construye sobre su complejidad y el carácter multinivel en el que opera (Knorr Cetina, 1992; Schuurman y Tönurist, 2017), pudiendo utilizar ‘laboratorio’, ‘lab’ o su nombre en referencia a este como: espacio; modelo operacional, de servicios o estratégico; equipo que lo integra; institución.

Entiendo esto, podemos tener en cuenta que el modelo de los laboratorios no debe estudiarse como algo estático, sino que simplemente como una iteración de capturada en el momento del estudio; y que para comprender el modelo o la forma que toma dicha iteración, esta debe ser observada como parte de un contexto específico; el cual estará determinado por una serie de factores como los presentados en el capítulo anterior. Se encontró además que los vínculos con otros laboratorios, al igual que el enfoque y experiencias personales de quienes integran el equipo, especialmente quienes lo dirigen, tendrá profundos efectos en la forma cómo se estructura el laboratorio, ya que su naturaleza adaptativa, no sólo determina su modelo a partir de los desafíos y oportunidades de su entorno, sino que también se moldea para reflejar los discursos personales de su equipo. Un claro ejemplo de esto es Independencia Ciudadana, cuyo director con previa formación de arquitecto ha establecido un modelo enfocado en el desarrollo y uso del espacio.

“las actividades, las nociones de cambio, o cualquier cosa deben tener no solamente un qué, un cuánto, un cuándo, un quiénes, sino un dónde.

El dónde es fundamental para cualquier proceso de innovación.... Yo soy arquitecto de formación, entonces para mí eso es súper claro, para mí siempre ha sido súper importante que el dónde ocurren las cosas es determinante, tanto territorialmente como urbanamente, como del barrial y el lugar físico puntual.” (Entrevista 4)

– Independencia Ciudadana

Cabe mencionar que estas influencias personales tienden a no ser tan visibles en casos con modelos más establecidos y mayor alcance, o con equipos grandes, como MindLab o el Laboratorio de Gobierno.

5.1.2 Lo Experimental: Prototipado, Diseño Experimental e Innovación

Desde sus inicios en la tradición científica los laboratorios se han vinculado con la experimentación, y a pesar de los híbridos que han surgido luego adaptado su modelo tradicional, experimentos y laboratorios siguen siendo conceptos que van inequívocamente juntos. Los laboratorios de innovación no son ninguno excepción, heredando también esta histórica práctica.

Experimentos y Error

La lógica experimental es una de aprender-haciendo que invita a cometer errores, entendiendo que para que toda idea pase a convertirse en una solución debe ser primero validada en la práctica; esto es complementado con un enfoque iterativo, permitiendo generar ciclos de experimentación, testeo y retroalimentación, a partir de los cuales las ideas iniciales se van adaptando y convirtiendo en la solución final implementada.

“Mezclando la agilidad y la experimentación, ha sido posible implementar soluciones que abordan problemáticas de alto impacto ciudadano.” (2021b, p. 34)

– Laboratorio de Gobierno

Al trabajar bajo la noción de los laboratorios como sistemas con distintos niveles, podemos entender que esto aplica también a la experimentación; siendo estos mismos laboratorios experimentos dirigidos por sus equipos e impulsados por las distintas agencias públicas que los alojan, que buscan integrar un nuevo enfoque de innovación abierta en el sector público.

Prototipos y Diseño Experimental

Uno de los métodos más prevalentes bajo esta lógica es el prototipado, herramienta que permite ilustrar las propuestas de forma más tangible, ayudando a descubrir falencias no visibles en su conceptualización y facilitando conversaciones a partir de las que estas se retroalimentan. Es aquí donde el modelo lab se inspira en el diseño, siendo esta una disciplina que acostumbra a incorporar la experimentación a través del desarrollo de prototipos dentro de su proceso de trabajo.

Un beneficio obvio de construir algo real es que los errores operativos se vuelven más evidentes. Y debido a que los prototipos hacen que las ideas se manifiesten, pueden ayudar a generar consenso o revelar dónde está

ausente. También son una forma de hacer preguntas y la presencia de un prototipo a menudo incita a discutir temas más amplios.... Por lo tanto, los prototipos permiten ver y experimentar una política como una realidad material, aunque el aspecto de prueba de la creación de prototipos implica cierta apertura al fracaso, lo que no es fácil de vender en política. (Buchanan, 2018)

– Policy Lab

Un prototipo es una versión preliminar rápida de una idea. Una forma de borrador que puedes armar en un instante o una versión más completa y detallada de la solución. Los prototipos son comunes en una amplia gama de disciplinas de diseño, incluido el diseño de productos y servicios. La idea es que puedas usar el prototipo para imaginar posibles futuros. (Schulze y Sabroe, 2015)

– MindLab

“Cada proyecto de innovación debe asegurarse que la solución generada sea valorada por los usuarios y sirva para solucionar la problemática para lo cual fue desarrollada. En esta línea, desde el enfoque del diseño, se considera clave considerar actividades de desarrollo de prototipos, que a través de pruebas con usuarios reales vayan evolucionando de forma costo-eficiente en soluciones validadas que puedan ser implementadas.” (2021b, p. 31)

– Laboratorio de Gobierno

A la hora de realizar procesos de innovación, estos son modelados bajo la lógica del proceso de diseño. La mayoría de los laboratorios toma como referente el Doble Diamante del UK Design Council (2007; 2013) que contempla etapas experimentales en la forma de desarrollo y testeo iterativo de prototipos.

“estas ideas se materializan en prototipos o versiones preliminares simples, concretas y de bajo costo de los distintos componentes que puede llegar a tener la solución, los cuales serán testeados con los usuarios y actores relacionados, identificando cómo ayuda la solución a resolver el problema y qué cambios debería considerar en una nueva versión a ser prototipada y testada.” (2021b, p. 42)

– Laboratorio de Gobierno

“fase de Prototipado y Testeo ... consiste en probar las ideas generadas para mejorarlas, cambiarlas o descartarlas previo a su implementación. Las ideas serán concretadas en prototipos que permanentemente serán evaluadas tras continuas iteraciones junto a los usuarios, vecinos/as, funcionarios públicos, entre otras personas significativas al servicio o producto intervenido, hasta llegar a un pilotaje en condiciones reales.” (Departamento de Innovación, 2021c, p. 6)

– Hub Providencia

Algunos casos han expandido sobre este modelo, desarrollando sus propias adaptaciones del proceso de diseño, e incluyendo también etapas de implementación y escalamiento de la solución en forma de pilotos, previo a su versión final; separando la experimentación dentro del laboratorio, y la que ocurre en terreno.

“esta fase busca ponerlas a prueba en el contexto real en un lugar y tiempo específico y para un conjunto limitado de usuarios, a fin de obtener evidencia de su impacto y/o resultados antes de ser implementada en su totalidad. Esta implementación previa a escala menor se le denomina Piloto.... Finalmente, a partir de la ejecución del piloto diseñado, esta fase culminará con una evaluación exhaustiva de su uso e impacto en las personas, a fin de aprender y corregir lo que sea necesario antes de su implementación final y escalamiento.” (2021b, p. 44)

– Laboratorio de Gobierno

Si bien los prototipos usualmente aparecen en la segunda mitad del proceso, una vez finalizadas las etapas de exploración y descubrimiento, estos pueden ser implementados también en la primera parte, a través del ‘prototipado temprano’.

También puede haber una oportunidad para agregar algunas tareas más activas, o 'prototipado tempranos', con el potencial de acelerar y enriquecer el proceso de investigación. Puede parecer prematuro buscar soluciones antes de completar la totalidad de la investigación, pero puede ser una forma interactiva de probar suposiciones y obtener conocimientos más profundos de los usuarios. (Miller, 2019)

– Policy Lab

Prototipar tu idea en una etapa temprana te da una idea de las consecuencias y las falencias de su iniciativa, lo que le permite ajustar y afinar tus ideas antes de comenzar a hacer cambios de gran alcance en la 'sala de control' e introducir costosos cambios sistémicos. (Schulze y Sabroe, 2015)

– MindLab

Sistematización y Enfoque Metodológico

Aunque todos los casos dicen aplicar enfoques experimentales y prototipos dentro de su proceso de trabajo, existe una dimensión adicional dentro de la teoría de la experimentación que es tan esencial como lo anterior; hablamos de la metodología y sistematización. Para que un experimento pueda ser considerado como exitoso no basta solo con obtener la respuesta buscada, si no que hay que entender cómo se llegó a esta; cuando esto no ocurre, el experimento es considerado inválido, al no poder ser replicado o escalado en otras situaciones.

Es por esta razón que las guías metodológicas o toolkits son tan abundantes en el campo de los laboratorios de innovación. Al ser estos mismos un experimento que hasta el momento parece dar resultados positivos, estos comparten sus experiencias y métodos utilizados para que otros puedan repetir sus resultados. Sin embargo, aunque esto es evidente en la práctica, existen también quienes recha-

zan un enfoque tan metodológico, caracterizándolo de rígido y acusando un exceso innecesario de producción de este tipo de material; prefiriendo enfocarse más en los resultados directos en terreno.

“está lleno de nombres raros que a mí me molestan un poco porque hablan como mucho desde, aunque suene mal, hablan desde un laboratorio, en el sentido todo es muy aséptico, como que voy a aplicar una metodología a un grupo de funcionarios y funcionarias que son imaginarios, que son como mega abstractos, todo muy genérico.... pero da lo mismo la metodología que ocupes mientras no haya confianza en los equipos de innovación, el método no va a funcionar. Y los métodos está lleno.. Pero cuando tienes ... carencias de las personas, carencias de los funcionarios, poca plata, mucha urgencia, mucho trabajo, hay que ser muy delicado en la llegada y no preocuparse tanto como por la metodología de innovación, sino en cómo generar confianza y cómo generar incentivos para que los mismos grupos de personas que quieren modificar sus procesos e innovarlos te busquen, te llamen porque confían.” (Entrevista 4)

– Independencia Ciudadana

Midiendo la Innovación

La experimentación es un etapa dentro del conocido método científico –también referido como método experimental–, la cual es antecedida de observación y formulación de hipótesis, y seguida de una fase de evaluación; es en esta última que se determinará el resultado del experimento a partir de la evidencia recopilada.

“El desarrollo de la innovación pública considera la producción y uso de evidencia como sustento para la toma de decisiones.” (2021a, p. 23)

– Laboratorio de Gobierno

En relación a entender los laboratorios como experimentos, y siguiendo esta la lógica del método experimental, surge el importante desafío de generar evidencia; que en estos casos se traduce a medir su impacto desde la innovación.

“Medir la innovación es un ejercicio que lidia con numerosas tensiones; existe el riesgo de desincentivar la lógica experimental inherente a cualquier proceso de innovación si es que la medición se centra exclusivamente en los resultados exitosos.... Otra tensión relevante surge a partir de cómo el ejercicio de medir puede derivar en una sobre burocratización de la innovación pública; a partir de su formalización en procesos estandarizados para todos los servicios.... Por último, está la tensión de cómo lograr una medición comparable entre los diversos servicios sin fomentar espacios de competencia, sino que, por el contrario, de colaboración interinstitucional” (2021c, pp. 8-10)

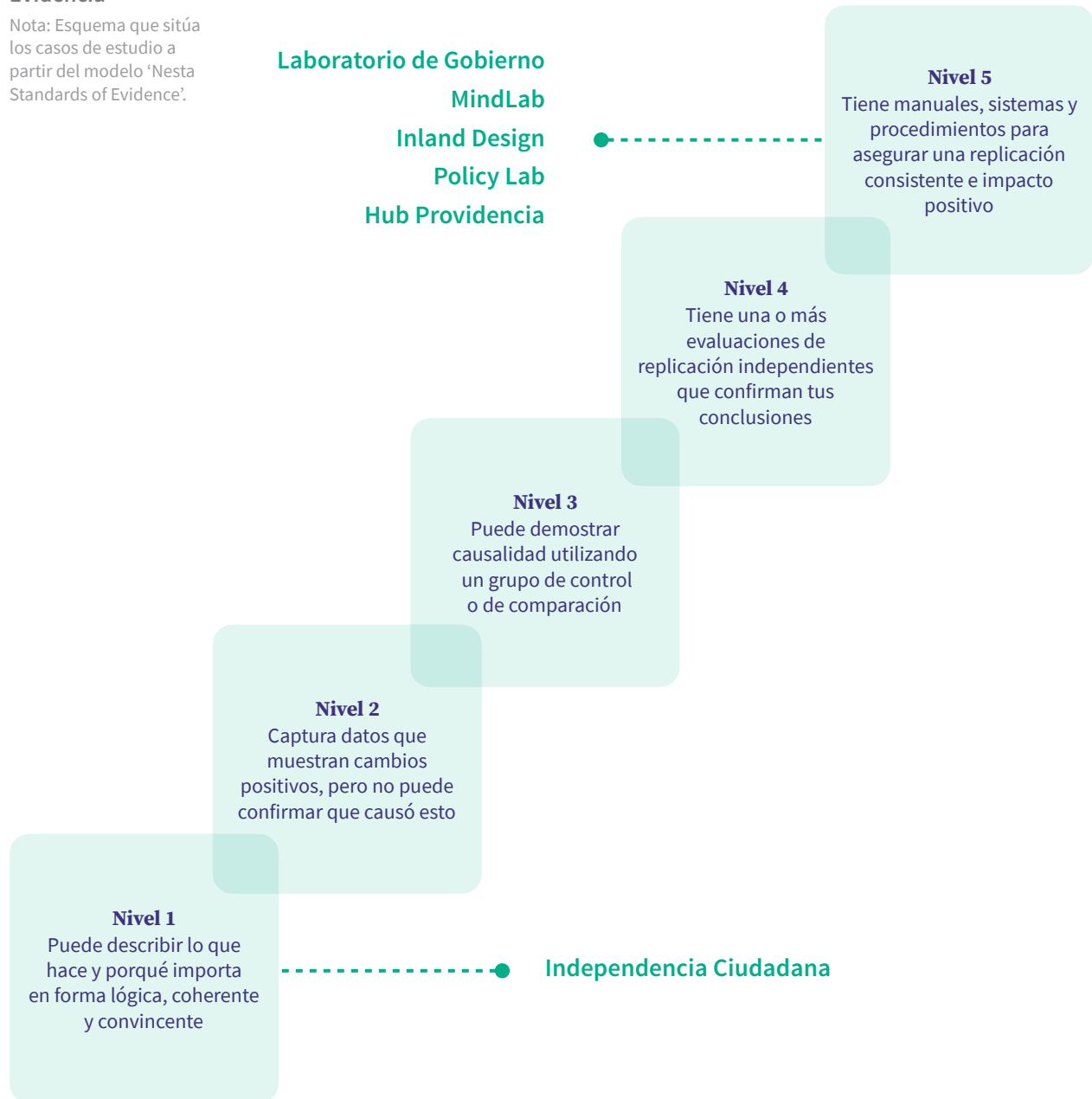
– Laboratorio de Gobierno

Esta tarea no solo se dificulta debido a la naturaleza abstracta de la innovación, si no que también porque requiere de suficiente información para ser sistematizada; lo cual suele no ser posible en los laboratorios que están comenzando o no han realizado todavía muchos proyectos. Como se puede observar en el modelo

de Estándares de Evidencia de Nesta (fig. 18), no todos los casos se encuentran en el mismo nivel de producción de evidencias. Jonathan Breckon (2015) de la Alliance for Useful Evidence, habla sobre esto, señalando que en ciertas instancias de innovación puede ser demasiado temprano para experimentar y evaluar, habiendo que dejarlas crecer y desarrollarse primero.

Figura 18
Estándares de Evidencia

Nota: Esquema que sitúa los casos de estudio a partir del modelo 'Nesta Standards of Evidence'.



Fuente: Adaptado de Puttick y Ludlow (2013).

5.1.3 Lo Social: Redes, Capital Social y los ‘Co-s’

En la teoría se establece lo social como uno de los principales ejes de los laboratorios de innovación, los cuales proponen crear valor público desde el capital social; es decir a partir de la interacción y comunicación con otros, o las oportunidades que pudieran surgir de esta.

Centrado en las Personas

Una de las formas más visibles de esto es su enfoque social, que plantea la importancia del público para el cual se trabaja a la hora de desarrollar los procesos. Si bien en el sector público siempre ha existido cierto nivel de consciencia sobre el rol de la ciudadanía como el público objetivo; el nuevo paradigma innovador al cual pertenecen los laboratorios va más allá, situando a estas personas en el centro de su actividad. Este enfoque social o centrado en las personas, es parte importante de la propuesta de los laboratorios para enfrentar las nuevas complejidades del sector público.

“El trabajo del Laboratorio de Gobierno está centrado en las personas, entendiendo como tales a los usuarios, usuarias, funcionarios y funcionarias de servicios públicos, y a la ciudadanía en general.” (2021a, p. 8)

– Laboratorio de Gobierno

“Propone un cambio de orientación desde un enfoque centrado en las “cosas” a uno centrado en las personas, poniendo a éstas al centro de las preocupaciones a partir de entender sus necesidades como sus activos, motivaciones y capacidades para ser agentes del proceso de innovación” (Entrevista 1)

– Hub Providencia

Hemos introducido nuevas prácticas de trabajo que nos han permitido escuchar a diferentes grupos en relación a los proyectos con un enfoque centrado en el ser humano. Esto aporta diversidad y una imagen más amplia de los actores y los usuarios a quienes se dirige nuestro trabajo. (Salgado y Laulainen, 2021)

– Inland Design

En la práctica esto se logra con instrumentos de investigación etnográfica y diseño centrado en las personas, a partir de los cuales se busca profundizar en la perspectiva de quienes se ven afectados por los procesos a la hora de recopilar información.

Los laboratorios de innovación de servicios se centran en generar conocimientos orientados al usuario para impulsar innovación con el uso del diseño de servicios, la gestión de proyectos y la facilitación creativa. (2015, p. 2)

– MindLab

Una importante tarea presente a lo largo de los casos estudiados es el establecimiento y articulación de vínculos entre actores. En la literatura, esto suele ser destacado a través del rol mediador de los laboratorios en la relación entre Esta-

do y ciudadanía, pero su labor implica múltiples formas más de conectividad, incluyendo también conexiones internas dentro de los mismo organismos públicos, como también con actores de otros sectores, expertos, ONGs, emprendedores y empresas, entre otros. Esto puede ocurrir a partir de espacios o instancias organizadas por los laboratorios –mentorías, talleres o consultorías– en las que se implementen metodologías participativas o simplemente fomente el desarrollo de relaciones entre los involucrados; como también a través de la gestión de recursos, dentro de la que el mismo laboratorio conecta fuentes públicas o privadas de financiamiento con otros organismos o proyectos que buscan innovar para el bien público, pudiendo provenir estos desde los mismos ciudadanos, funcionarios públicos o emprendedores. Todo esto es lo que nos permitirá construir el ecosistema de actores del laboratorio.

“Participantes del sector privado, sociedad civil, academia y la administración pública se congregan en un movimiento por la mejora de los servicios públicos, logrando una temprana madurez y consolidación dentro del ecosistema innovador mundial.” (2021d, p. 5)

– Laboratorio de Gobierno

Ecosistema de Actores

En los laboratorios estudiados se encontraron diversos ecosistemas de actores según las formas en que se relacionan con dichos actores y cuáles priorizan; lo cual dependerá del alcance y enfoque de cada caso, pudiendo incluso variar entre proyectos. Es por esto último que muchos de estos laboratorios se organizan en torno a diferentes modelos operacionales (Inland Design), líneas de acción o servicios (Laboratorio de Gobierno), áreas o esferas de trabajo (Hub Providencia).

Figura 19
Ecosistema Actores



Fuente: Adaptado de Laboratorio de Gobierno (2015).

El esquema anterior (fig. 19) muestra cómo las instituciones y servicios públicos son el principal intermediario entre ciudadanía y Estado, por lo que los laboratorios de innovación pública se concentran en la mejora de estos. Pero si bien, en general se habla más del rol de mediador de los laboratorios entre actores públicos y ciudadanía, su labor incluye además la articulación de conocimiento y recursos. Esto último es de suma importancia, ya que la mayoría de estos no son financiados completamente por la agencia gubernamental a la que pertenecen; teniendo que recurrir a una combinación de fondos públicos concursables y de privados.

“los proyectos están pero tenemos que estar siempre buscando los fondos, porque la muni no tiene como la cantidad de plata para darnos a nosotros para hacer todo lo que queramos. Entonces nosotros dependemos mucho de esos fondos, por eso tenemos que hacer lobby todo el rato. Buscar financiamiento de alguna forma.” (Entrevista 2)

– Independencia Ciudadana

Redes y Conexiones

Además de esto, existen también los lazos que establecen con otros laboratorios u organizaciones similares, los cuales fueron especialmente evidentes dentro de esta investigación. Si bien la selección de la mayoría de los casos –especialmente los internacionales– fue de forma separada según su pertinencia o relevancia, dentro del proceso de levantamiento de información naturalmente se fueron estableciendo vínculos entre los mismos casos de estudio y algunas organizaciones claves.

Como puede observarse en el mapa presentado a continuación (fig. 20), casi todos los casos se conectan de una forma u otra, estableciendo fuertes relaciones de influencia que juegan un rol importante a la hora de definir sus modelos de trabajo. MindLab, como uno de los pioneros en el área, tomó un rol de mentor e inspirador para muchos de los laboratorios que le siguieron; los cuales se sirvieron de su experiencia y aprendizaje, haciendo uso de los distintos planteamientos, métodos y herramientas desarrollados mientras operaban.

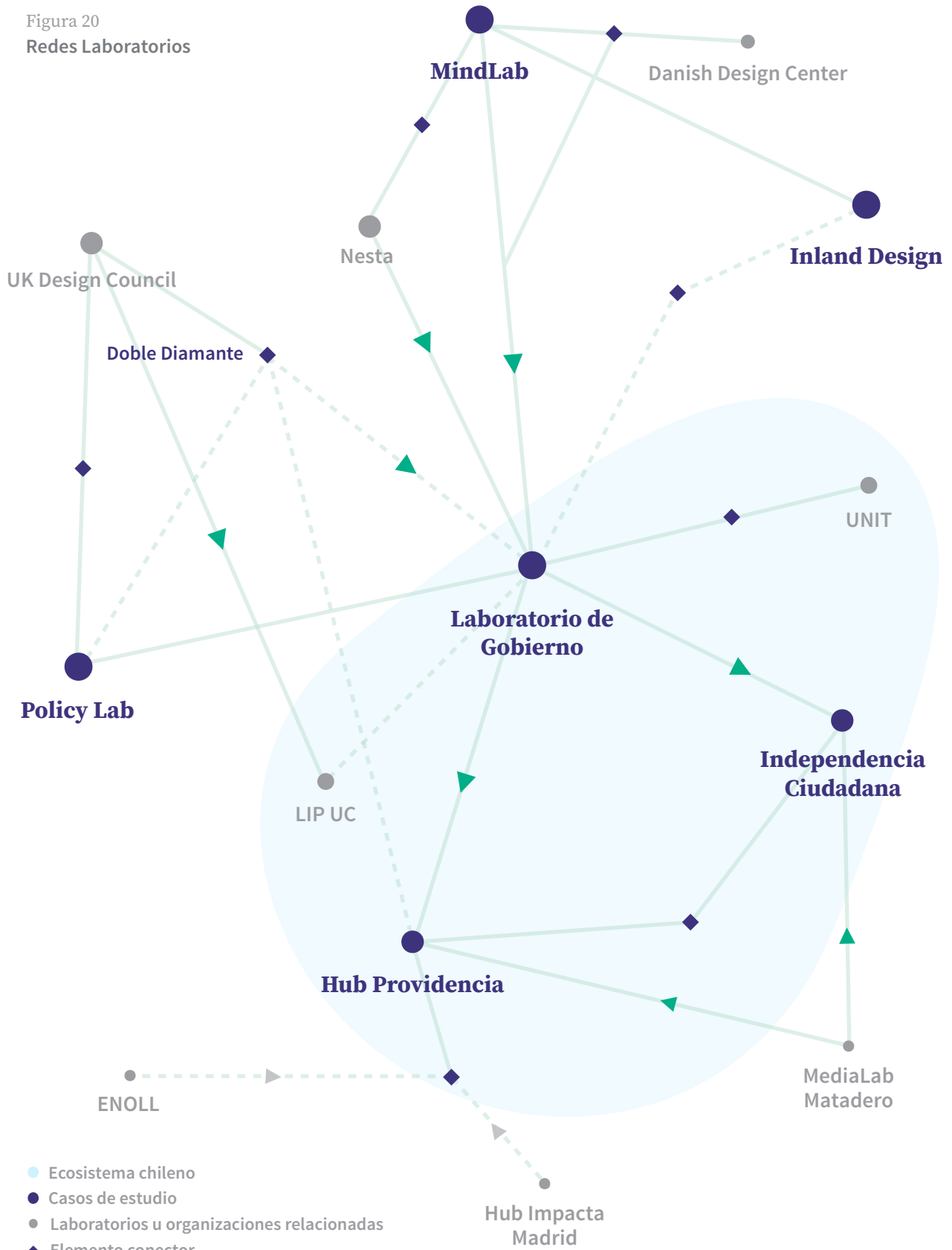
En los últimos años, hemos experimentado un enorme aumento de interés por parte de otras organizaciones del sector público en Dinamarca y el extranjero, que quieren saber cómo trabajamos. Si bien hemos continuado trabajando con nuestros ministerios propietarios para resolver tareas, también hemos realizado presentaciones, eventos, seminarios y conferencias, y hemos escrito libros y blogs. (2012, p. 43)

– MindLab

“Christian Bason, de Mindlab, realizó una charla sobre innovación en el sector público, que sirvió como retroalimentación para la creación del Laboratorio.” (2018, p. 24)

– Laboratorio de Gobierno

Figura 20
Redes Laboratorios



- Ecosistema chileno
- Casos de estudio
- Laboratorios u organizaciones relacionadas
- ◆ Elemento conector
- ▶ Influencia ejercida

Fuente: Elaboración propia.

Esto se replica también a nivel nacional, donde al ser el Laboratorio de Gobierno el primer caso de su tipo, es decir impulsado desde el mismo gobierno; ha funcionado como principal guía o fuente de recursos para el resto del sector público que busca instalar estas prácticas. Ya sea directamente al participar en sus programas, obteniendo financiamiento o mentoría, o de forma indirecta haciendo uso del material que publican; han marcado una clara influencia en el desarrollo y formación de otros laboratorios en el sector público chileno.

“trabajamos mucho con el Laboratorio de Gobierno, que para mí era un buen referente de cómo se debiese manejar la innovación en el sector público, es decir tomar procesos complejos y a través de procesos de innovación, de metodologías de innovación y de diseño, simplificarlo como para hacer más simple la vida de las personas.” (Entrevista 1)

– Hub Providencia

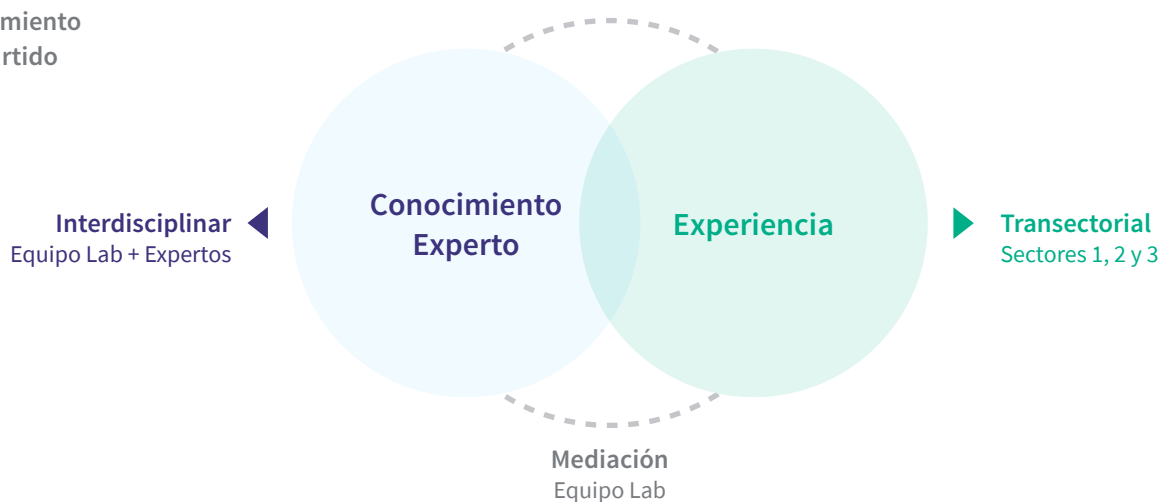
“tenemos los manuales del Laboratorio de Gobierno” (Entrevista 4)

– Independencia Ciudadana

Conocimiento Compartido

Dentro de los laboratorios, existe un modelo de construcción de conocimiento compartido que combina conocimiento experto y experiencia, a partir de la diversidad de actores presentes dentro de sus procesos (fig. 21); vinculando interdisciplinarios y transectoriales –además del siempre presente enfoque centrado en las personas– para resolver o enfrentar desafíos públicos complejos, ya sea en la forma de iniciativas, proyectos o rediseño de servicios. Esto es parte de la propuesta del modelo lab, que pone especial énfasis en la riqueza que cada uno aporta desde sus propios conocimientos, habilidades y experiencias.

Figura 21
Conocimiento
Compartido



Fuente: Elaboración propia.

“Aspiramos a que la transformación estructural del Sector Público debe ser impulsada desde una óptica intersectorial que rompa los silos institucionales.” (2021a, p. 20)

– Laboratorio de Gobierno

Contamos con un equipo multidisciplinario, ya que somos diseñadores provenientes de la arquitectura, el diseño industrial, la museología, los nuevos medios, las artes y el diseño gráfico. En nuestro trabajo diario colaboramos en todo momento con expertos de otras disciplinas como toma de decisiones, comunicaciones, expertos técnicos, etc.... Sin embargo, queremos contratar expertos de otras disciplinas, especialmente si en el futuro tenemos la oportunidad de expandir Inland Design. (Salgado, 2019b)

– Inland Design

"Los proyectos de innovación pública son abordados y desarrollados por un equipo multidisciplinario de trabajo, lo que genera distintas perspectivas en el análisis de problemas e ideación de soluciones.... el Laboratorio busca incorporar la mirada de directivos, funcionarias y funcionarios así como de usuarias y usuarios de los servicios, en un ejercicio permanente de colaboración para el desarrollo de soluciones innovadoras." (2021a, p. 22)

– Laboratorio de Gobierno

Aunque internamente, esta riqueza de perspectivas suele provenir del enfoque interdisciplinario asociado al modelo lab, no existe una fórmula exacta. De los casos estudiados, Inland Design y Hub Providencia se componen principalmente por diseñadores, mientras que el resto –MindLab, Laboratorio de Gobierno, Policy Lab e Independencia Ciudadana– reúnen profesionales de distintos ámbitos pero predominantemente de las ciencias sociales y áreas creativas. Cómo se estructure cada uno de estos casos dependerá de sus objetivos, necesidades y recursos. Si bien el modelo promueve la combinación de conocimientos expertos, en la práctica el grado de interdisciplina presente es directamente proporcional a su capital humano, haciéndolo más difícil para equipos más pequeños. Sin embargo, los laboratorios compensan esto al promover oportunidades para que sus funcionarios amplíen sus conocimientos y experiencias.

"Bueno lo que hacemos es que por una parte yo incentivo mucho a que mi equipo esté capacitándose en todas las instituciones que puedan existir, en BID, la SUBDERE, que entren a un curso, que si pueden hacer un diplomado, que aprendan metodología, que al menos estudien, ya se ha pagado o gratuito, algo sobre diseño de servicios." (Entrevista 1)

– Hub Providencia

También recurren a expertos en distintas áreas para complementar las competencias de su equipo, los cuales funcionan como soporte en actividades y procesos de mentoría. Los laboratorios entienden que su rol se centra en la articulación y coordinación de vínculos, y no necesariamente en el manejo total del conocimiento experto; dejando que otros actores tomen este rol.

"La Red de Mentores de Providencia es una comunidad de expertos en diversos ámbitos que busca guiar a emprendedores, startups y vecinos/as con ideas, que tengan un proyecto con un componente innovador, con

el objetivo de desarrollar e impulsar sus iniciativas y que, potencialmente, puedan testearlas, implementarlas o pilotearlas en la comuna.” (Departamento de Innovación, 2021)

– Hub Providencia

“A través de la colaboración de diversos expertos, se retroalimentan y validan los entregables que se producen en los talleres de entrenamiento.” (2021d, p. 47)

– Laboratorio de Gobierno

Inland facilita un intercambio de conocimiento y experticia entre academia, otras organizaciones no gubernamentales, y otras agencias públicas y Migri. (Kantola, 2019a, p. 19)

– Inland Design

Al mismo tiempo los laboratorios de innovación pública han adoptado una importante tarea de transmitir conocimiento y experiencias, como también de educar y capacitar, con el fin de generar también mejoras a nivel sistémico. Aunque esta tarea no se encuentra muy presente en el desarrollo teórico del modelo lab, en la práctica ha tomado un rol esencial dentro de estos. Las redes de influencia previamente exploradas son parte de esta transmisión de conocimiento; siendo especialmente cierto para los casos que demuestran mayor dominio del tema y que toman el rol de modelo a seguir, transformándose en fuentes de inspiración y conocimiento; como ocurre en los casos mencionados de Laboratorio de Gobierno y MindLab que dedican una parte importante de su trabajo al desarrollo y disseminación de conocimiento en torno a laboratorios de innovación y temas relacionados.

MindLab realiza presentaciones, seminarios, conferencias y capacitaciones con el objetivo de ayudar tanto a quienes toman las decisiones como a los profesionales a reflexionar sobre la participación de los usuarios, la innovación y la reforma en el sector público. Escribimos libros, artículos académicos, blogs, incluido nuestro propio MindBlog.dk y el blog MandagMorgen (Monday Morning), y regularmente damos entrevistas a los medios de comunicación en Dinamarca y en el extranjero. (2012, p. 39)

– MindLab

Esto también es cierto para el resto de los casos internacionales estudiados, que aunque pueden no ser los principales referentes dentro de sus contextos locales, ambos cuentan con blogs donde comparten sus experiencias, además de promover el desarrollo y publicación de investigaciones en la forma de artículos académicos, informes o tesis. Esto no se repite de la misma forma en los otros casos chilenos estudiados, los cuales si bien hacen uso de las redes sociales para compartir información sobre sus actividades, no cuentan con plataformas o espacios de discusión²¹ donde exploren abiertamente estos temas.

También valoramos mucho trabajar de forma abierta, compartir lo que hemos aprendido y construir sobre las ideas de otras personas. Existe una comunidad internacional de innovadores que desarrollan nuevas ideas y

²¹ Independencia Ciudadana cuenta con un taller de radio y han ayudado a levantar una serie de podcasts como La Ruta Patrimonial, Historias de Independencia, entre otros. También tienen su propio pod-

cast, ‘¿Qué esta pasando en Independencia?’; hasta el momento en esta plataforma ha sido utilizado principalmente para difundir conocimiento sobre la comuna y las experiencias de sus funcionarios; pero no tanto para hablar sobre los laboratorios en sí.

²² A la fecha se encontraron dos tesis de ex-funcionarios del Laboratorio de Gobierno en relación a su experiencia dentro de este (Arros, 2016; Rebolledo, 2021); además de una tesis en proceso y todavía no publicada de Hub Providencia (Entrevista 1).

tratamos de compartir tanto como podamos para ayudar a construir un campo más amplio. Compartir en este blog y en Open Policy Making Toolkit es una de las formas en que lo hacemos. (Siodmok, 2020b)

– Policy Lab

En cuanto a la exploración académica y teórica desde los laboratorios de innovación pública, existe notable distancia entre los casos internacionales y nacionales. Pese a que existen algunas tesis²² en desarrollo o publicadas desde los casos chilenos, a diferencia de los casos internacionales, estas no forman parte de una estrategia explícita y abiertamente impulsada por los mismos laboratorios.

Estos esfuerzos también fueron respaldados por una agenda de investigación explícita que se centró en vincular las políticas y los resultados prácticos de nuevas formas. (2015, p. 2)

– MindLab

Por otro lado, el Laboratorio de Gobierno de Chile destaca por sobre el resto de los casos estudiados –nacionales e internacionales– en la publicación de reportes y recursos guía que sistematizan sus aprendizajes y experiencias; desarrollando múltiples modelos visuales a partir de estos. También existen informes o proyectos de investigación colaborativa, como el Índice de Innovación Pública del Laboratorio de Gobierno (2021c) y BID, y la publicación conjunta sobre innovación pública de MindLab y Nesta (Christiansen y Bunt, 2012).

Tabla 12

Canales de Comunicación

Nota: Medios abiertos al público, promovidos o pertenecientes a los mismos laboratorios.

	Laboratorio de Gobierno	Hub Providencia	Independencia Ciudadana	MindLab	Policy Lab	Inland Design
Información Compartida						
Sitio Web	●	●	●	●	●	●
Redes Sociales	●	●	●	●	●	
Podcast			●			
Blog				●	●	●
Investigación Académica				●	●	●
Reportes o Informes	●			●		
Espacios de Interactivos						
Talleres, Charlas o Seminarios	●	●	●	●	●	●
Plataformas Digitales	●					

Fuente: Elaboración propia.

Participación y los Co-s

Todo esto ocurre bajo el enfoque colaborativo que forma parte de su propuesta de desarrollo de capital social, y desde el cual plantean la participación activa de los usuarios o actores dentro de los distintos procesos de innovación. La preposición ‘co’ se ha popularizado en el campo de estos laboratorios como una herramienta lingüística para reforzar esto; con el uso cada vez más común de términos como: co-creación, co-diseño, co-producción, co-facilitación, entre otros.

“Un aspecto basal en este proceso es la colaboración y valor compartido, donde cada actor social representa un rol único y diverso en pro del desarrollo, desde la perspectiva de la cooperación y la innovación cívica, donde, si esta colaboración y participación es cualificada, se convierte en un instrumento colaborativo que mejora la administración pública y la vinculación de las organizaciones de la sociedad civil con los Gobiernos Locales. En este sentido, desde la innovación se plantean dos principales plataformas de participación, siendo la primera la co-creación y la co-producción como estrategias de Gobierno Abierto.” (Departamento de Innovación, 2021c, p. 23)

– Hub Providencia

El modelo lab, en teoría, suele apostar por la participación activa de los actores dentro de los procesos de proyectos de innovación, tomando el laboratorio un rol de mediación que busca llegar a una solución desde la combinación distintas perspectivas; sea desde el conocimiento experto o la experiencia del sistema público y los ciudadanos. Pero en la práctica, esto se hace más complejo, existiendo múltiples niveles y áreas de participación; como ejemplifica Inland Design a través de sus cuatro modelos operativos, cada uno definiendo distintos roles y formas de trabajo colaborativo según el contexto del proyecto (Salgado y Miessner, 2019). Si bien en general, la mayoría de los laboratorios busca generar procesos que involucren la participación activa del resto de los actores, hay también quienes hacen una crítica a esto

“Eso está bueno en la medida que tú puedas cumplir las expectativas de financiar lo que estás planteando, no solamente participar por participar. Me parece ridículo que la gente pobre tenga que, además de trabajar más que todo el mundo, llegar tarde e irse a participar, a trabajar a una junta de vecinos, y escuchar otra vez al caballero que habla dos horas, es un cansancio extra.” (Entrevista 4)

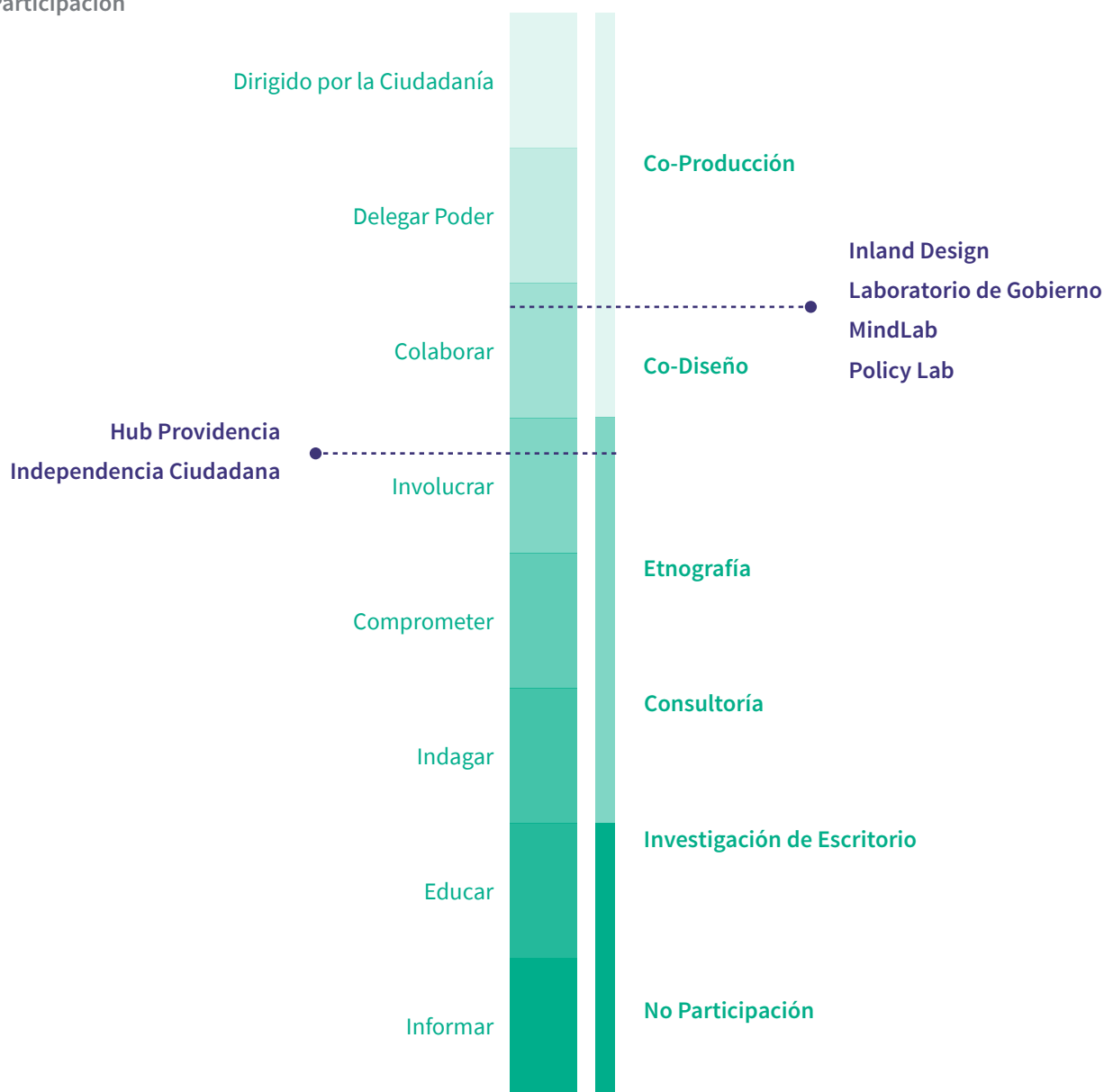
– Independencia Ciudadana

No se trata sólo de integrar nociones o herramientas colaborativas dentro de los modelos implementados, lograr una participación exitosa involucra disponer de suficientes recursos y capital humano para implementar las soluciones; además de contar con los conocimientos y capacidades de todos actores, ya sea del mismo equipo del laboratorio, expertos, o de los mismos participantes. Esto es algo que se va desarrollando con el tiempo, especialmente para los últimos, por lo que los laboratorios que trabajan en contextos donde no existe mucha cultura de innovación o de experimentación colaborativa primero deben desarrollar una, para así poder ir construyendo un espacio y luego un ecosistema de innovación.

Solo una vez instalados estos, es que el modelo lab puede realmente tomar forma.

Policy Lab (Siodmok, 2020a) desarrolla su propia adaptación de la escalera de co-producción, y al situar a los distintos casos estudiados (fig. 22) se puede notar que los internacionales se ubican todos entre el co-diseño y la co-producción, mientras que para Chile esto se limita solo al Laboratorio de Gobierno. Aunque el resto se encuentra en el nivel anterior, involucrando a los ciudadanos y funcionarios dentro del desarrollo de procesos de innovación; esto se debe principalmente a las capacidades y recursos con los que cuentan como laboratorios recién abiertos y afectados por el contexto de la pandemia.

Figura 22
Niveles de Participación



Fuente: Adaptado de Siodmok (2020a).

5.2

Diseño y Laboratorios Innovación desde el Diseño

A la hora de describir el modelo lab, en la literatura anglosajona se utiliza comúnmente el concepto ‘design-led innovation’, que en español entendemos como ‘innovación desde el diseño’, y que se refiere a prácticas desarrolladas a partir de la implementación de enfoques o metodologías propios de la disciplina.

"Este enfoque para abordar la innovación pública incluye distintos elementos propios de la disciplina del diseño que han sido incorporados a nivel metodológico como una forma estructurar los procesos de innovación." (2021b, p. 30)

– Laboratorio de Gobierno

La relación teórica entre el diseño y el modelo lab es una de alta complejidad. Siendo incorporado su conocimiento y prácticas desde múltiples teorías, corrientes, y áreas de la disciplina. Si bien esto sirve para evidenciar su estrecha relación; en la práctica las cosas no siempre tienden a traducirse de la misma forma. La innovación desde el diseño suele abarcar todas las distintas conexiones bajo un solo concepto general; por lo que para poder realizar un análisis del diseño dentro de estos laboratorios es necesario separar este concepto y estudiar las diferentes formas en que este es implementando. En el siguiente análisis se presentará esta separación a partir de los principales roles del diseño identificados dentro de las prácticas de los laboratorios, expandiendo luego sobre otras formas en este se encuentra presente en estos casos; pero primero se explorará brevemente la incorporación de esta disciplina en el sector público y las dimensiones en las que opera.

5.2.1 Diseño en el Sector Público

Durante las últimas décadas, el paradigma de innovación abierta ha sido introducido dentro del sector público con el objetivo responder a las necesidades del nuevo contexto global de complejidad e incertidumbre; esto ha traído consigo la incorporación de nuevos enfoques y modelos de trabajo como el del diseño.

Recientemente gobiernos y organizaciones del sector público han estado experimentando con llevar design thinking a sus organizaciones para generar una nueva forma de hacer las cosas, permitir la colaboración

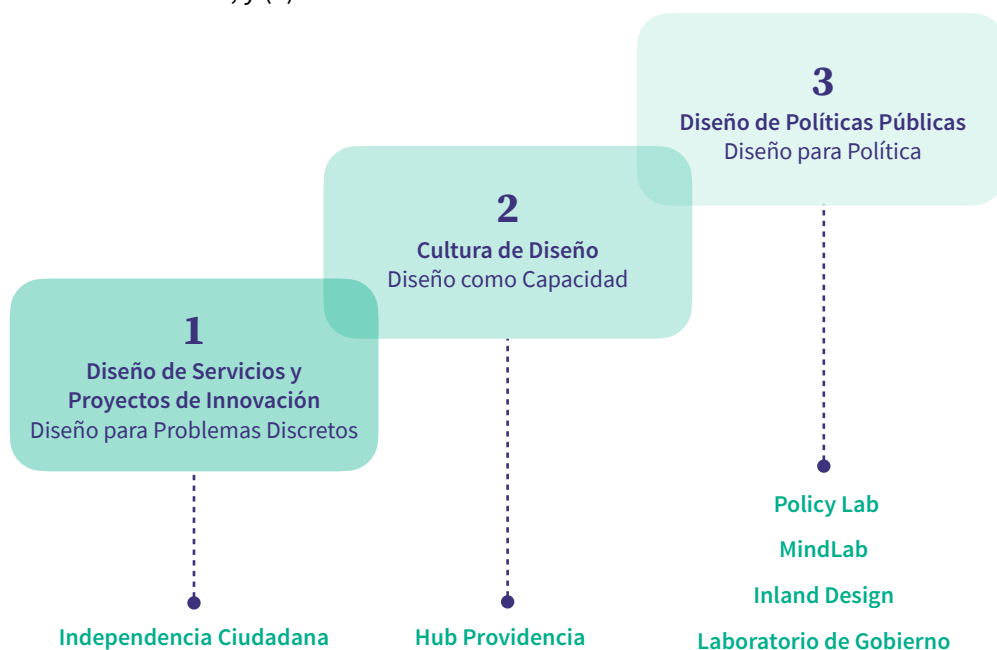
entre agencias, y crear soluciones innovadoras para los servicios públicos (Tönurist et al., 2017). A menudo, esto se hace en forma de laboratorios de diseño dentro del gobierno en varios niveles. Cada vez hay más ejemplos de laboratorios de diseño gubernamentales en todo el mundo. Sin embargo, no es fácil introducir nuevas formas en el trabajo antiguo y tradicional. (Swan, 2018, p. 2)

- Inland Design

Creando Valor Público desde el Diseño

La noción del diseño como creador de valor no es algo nuevo, por el contrario es algo intrínseco a la disciplina. Fenómenos sociales como la revolución industrial y la globalización del modelo capitalista, han impulsado y validado la importancia de esta disciplina en la creación de productos y marcas; esto especialmente desde el sector privado, pero desde hace ya bastante tiempo que también está siendo incorporado por el sector público. Sin embargo esto se relaciona principalmente a un capital de mercado, y si bien el nuevo paradigma de innovación no deja esto completamente de lado, se concentra en las contribuciones del diseño como creador de valor público; proponiendo su uso para mejorar distintas facetas de dicho sector. Utilizando como referencia los niveles propuestos en el modelo *Public Sector Design Ladder* –o Escalera de Diseño en el Sector Público– del Design Council (2013), identificamos las principales dimensiones de acción del diseño dentro de este sector como: (1) Diseño de Servicios y Proyectos; (2) Cultura de diseño; y (3) Diseño de Políticas.

Figura 23
Diseño en el Sector Público



Fuente: Adaptado de Design Council (2013).

Al posicionar los laboratorios estudiados dentro de este modelo (fig. 23), podemos observar que en general los casos internacionales se ubican más arriba de los chilenos. Pero para una mejor comprensión del rol del diseño y lo que ocurre en cada uno de estos niveles, estos serán explorados a continuación de forma individual.

Diseño de Servicios y Proyectos de Innovación

La primera dimensión se refiere al uso del diseño para resolver problemas específicos, usualmente en la forma de rediseño de servicios o proyectos de innovación que abordan problemas sociales. En estas instancias un organismo o institución pública comisiona a un equipo de diseño –o en este caso laboratorio de innovación pública– para realizar proyectos pequeños o con repercusiones sistémicas; pero sin que el diseño sea necesariamente integrado dentro de la organización (Design Council, 2013). Esta forma más tangible de innovación desde el diseño utiliza principalmente el enfoque de diseño de servicios, y se encuentra presente en todos los laboratorios de innovación pública estudiados.

“siempre asesoramos también a partes internas de la municipalidad para generar procesos de participación, por ejemplo si alguien quiere hacer una reunión en la hay que, no sé, hacer un brainstorming y priorizar las ideas y generar un pequeño reporte de cuáles fueron las ideas principales, lo hacemos en el mismo lugar que tenemos, nosotros hacemos la metodología y nosotros los ayudamos.” (Entrevista 4)

– Independencia Ciudadana

Tabla 13

Ejemplos de Diseño de Servicios o Proyectos de Innovación

Laboratorio · Caso	Organismo Comisionante
Hub Providencia · Ferias Libres Basura Cera Piloto que busca reducir desechos orgánicos de ferias libres.	Municipalidad de Providencia Ministerio de Medio Ambiente Fundación Basura
Independencia Ciudadana · Gestión Local Social (GLS) Sistema de atención social digital.	Municipalidad de Independencia
Inland Design · Starting up Smoothly Piloto de servicio chatbot común.	Servicio de Inmigración (Migri) Oficina de Registro y Patente Administración de Impuestos (Vero)

Fuente: Elaboración Propia.

Cultura de Diseño

Otra dimensión más sistemática de aplicar diseño dentro del sector público, es el desarrollo de una cultura de diseño. En esta se busca que los enfoques, pensamiento y capacidades propios de la disciplina sean entendidos e incorporados por los funcionarios públicos; quienes pueden después implementar esto en su labor cotidiana, ayudando a promover y fomentar esta cultura de innovación pública.

Los laboratorios capacitan a los funcionarios y ciudadanos a través de redes de conocimiento articuladas por estos, programas de mentoría, talleres, etcétera. Lo cual tiende a generar un efecto en cadena, donde los participantes de estas instancias ayudan luego a diseminar estos conocimientos en sus propias organizaciones.

Nuestro rol consistía en enseñar un proceso de diseño en el que los usuarios finales se involucran en las diferentes fases del proceso de diseño ... dimos consejos sobre cómo proceder en momentos clave y los equipos de

proyecto decidían por sí mismos qué consejo tomar y cuál dejar. (Salgado y Miessner, 2019)

– Inland Design

Tabla 14
Ejemplos de
Cultura de
Diseño

Laboratorio · Caso

Laboratorio de Gobierno · Red de Innovadores Públicos

Plataforma digital abierta que permite conectarse y compartir experiencias e información entre funcionarios públicos y otros actores de la sociedad.

Hub Providencia · Red de Mentores Providencia

Programa de asesoría que vincula start-ups, emprendedores y vecinos, con profesionales y expertos del ámbito público-privado.

Inland Design · Service Design Ambassador Training

Programa de mentoría que enseña herramientas de diseño mientras funcionarios públicos desarrollan sus propios proyectos.

Fuente: Elaboración Propia.

**Diseño de
Políticas**

Esta última dimensión es relativamente reciente, y solo ha podido surgir a partir del desarrollo y exitosa implementación de las anteriores. Aquí son los policy-maker o los encargados de crear políticas públicas quienes utilizan el diseño, mientras que los laboratorios toman el rol de facilitadores (Design Council, 2013).

El diseño de políticas (designing for policy) desafía inherentemente la formulación de políticas públicas como el supuesto desarrollo racional de modelos estables para el cambio; el diseño está bastante más predisposto a la creación iterativa y gobierno, cerrando la brecha entre el desarrollo del 'plan' y su implementación en la 'práctica'. En lugar de formular una estrategia que sea distinta de la aplicación práctica, es en las pruebas y la iteración que el plan realmente cobra vida en relación con el contexto, la perspectiva práctica y las consecuencias para las personas. (Bason y Christiansen, 2013, p. 33)

– MindLab

Sin embargo dentro existen múltiples niveles dentro de esta dimensión, según el impacto y nivel alcanzado dentro de la esfera política; lo cual dependerá en gran parte del organismo del que dependen, como del sistema gubernamental y político dentro del cual se encuentran.

Inland Design y el Laboratorio de Gobierno son ambos casos que tras algunos años de funcionamiento fueron transferidos de sus organismos originales –Migri y CORFO respectivamente– a depender directamente del Ministerio de Interior de sus gobiernos. Esto no solo los sitúa en una posición mucho más central, que les entrega mayor influencia sistémica, sino que también demuestra el carácter progresivo del rol que los laboratorios pueden alcanzar en la política.

Recientemente, Inland Design ha encontrado un nuevo hogar en el Ministerio del Interior, y ... ahora está en el departamento de estrategia y desarrollo. Esta medida se debe mucho a su trayectoria en la digitaliza-

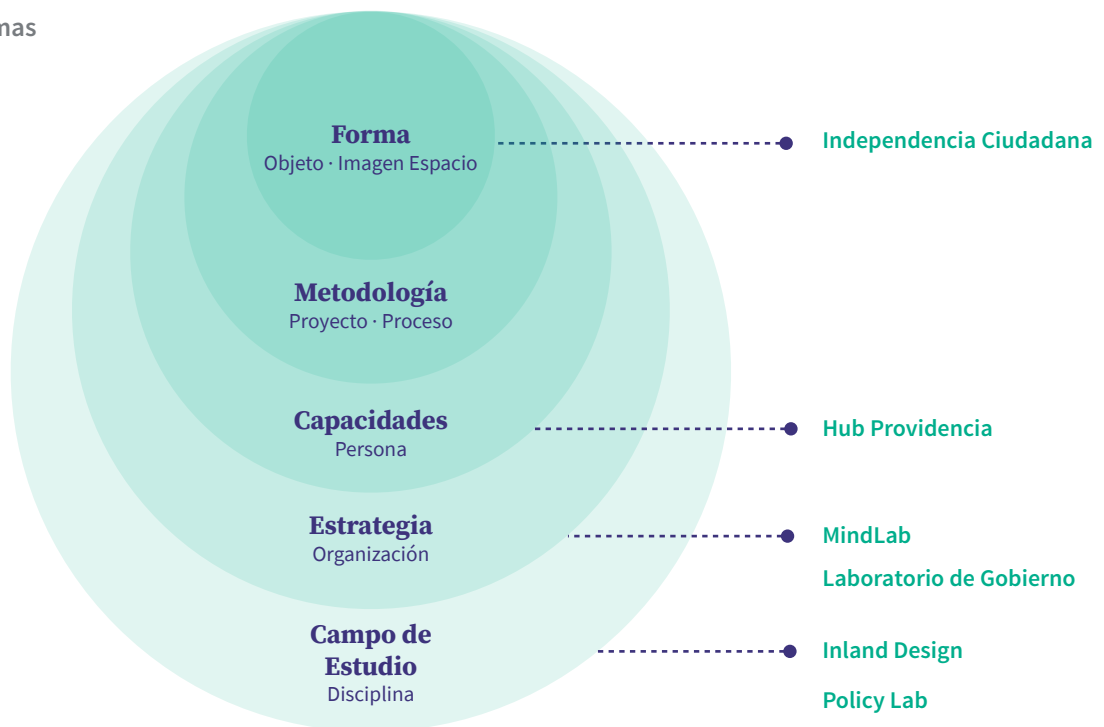
ción de servicios públicos, que actuó como una especie de 'caballo de Troya', permitiéndoles a tiempo alcanzar roles más estratégicos. Esta progresión habla no solo de los procesos de promulgación (Weick 1993) que están activos en el desarrollo de nuevas culturas y la indagación dialéctica (Buchanan, 2015) que caracteriza el proceso, sino también a la dimensión tácita del conocimiento de diseño que se adquiere con la práctica (Komatsu Cipriani, de próxima publicación). En otras palabras, el valor del diseño se comprende a través de la experiencia. (Komatsu et al., 2021, p.286)

- Inland Design

5.2.2 Diseño en el Laboratorio

El previo análisis permitió entregar una visión general sobre las dimensiones en las que opera el diseño dentro del sector público; sin embargo, dentro de los laboratorios el diseño puede tomar múltiples formas. Es por esto que para poder evidenciar cómo realmente este es implementado dentro de su práctica, se estudiaron múltiples modelos de madurez que identifican y miden el diseño, con el fin de establecer cinco distintas formas que toma el diseño dentro de los laboratorios (fig. 24).

Figura 24
Niveles y Formas de Diseño



Fuente: Elaboración propia en base a Danish Design Center (2015), Design Council (2013; en Drew, 2020), Westcott et al. (2013), Hambeukers, 2016, y Best et al. (2010).

Diseño como Forma

La primera faceta del diseño observada en los laboratorios no es muy mencionada en la literatura y campo teórico del modelo lab, al vincularse con los áreas más tradicionales de la disciplina, funcionando a nivel de producción material y visual. Aunque podría argumentarse que como tal, no forma parte del paradigma de innovación desde el diseño, el cual se enfoca en las dimensiones estratégicas y sistémicas de la disciplina; al mismo tiempo es parte importante de la creación de valor dentro del sector público, ayudando a instalar los nuevos modelos de gobernanza colaborativa.

Aquí el diseño toma una función principalmente estética, siendo uno de los principales fines la construcción de la imagen del laboratorio. Tomando directamente de las nociones de marketing y branding del sector privado, buscan posicionarse dentro del público y transmitir el carácter innovador de este modelo. En un contexto de crisis institucional, esto les permite separarse de la imagen tradicional del sector público, comúnmente asociada a lentitud, poca eficiencia, rigidez, etcétera; a pesar de seguir siendo parte de este. Es por esto que muchos de estos laboratorios, crean nombres de fantasía y hacen uso de términos como ‘hub’ o ‘lab’. Por muy pequeño o reciente sea el laboratorio, todos los casos estudiados cuentan con un diseño de identidad institucional y logos distintivos.

“Hub Providencia es un nombre de fantasía de una dirección municipal. Nosotros somos funcionarios municipales, esto es un espacio municipal de la Municipalidad de Providencia. Algo que muchas veces no se entiende, y quizás por eso cuesta encontrar info, es porque la gente cree que el Hub Providencia puede ser como una corporación, una fundación, algo privado, pero es una institución municipal, simplemente que tiene un nombre de fantasía para poder ser más reconocible en la comunidad.”
(Entrevista 1)

– Hub Providencia

Esta estética que buscan desarrollar, también se transfiere a los espacios mismo de los laboratorios. Intentando incorporar tanto forma como función, estos son pensados y diseñados bajo las mismas lógicas de adaptabilidad y trabajo colaborativo del modelo lab, haciendo uso de espacios abiertos e iluminados, oficinas compartidas, y mobiliario flexible. Además rompen con la noción de los espacios como institucionales y rígidos, reafirmando su carácter de laboratorio y lugar de experimentación a través del uso de paredes para colgar láminas o como pizarras que evidencian ideas o proyectos en proceso.

“Pero también, eso va informando al resto de que el lugar tiene un objetivo, que tiene una ética y una estética que habla de que la ciudadanía es lo más importante y el conocimiento se comparte, hay valores entre medios asociados a eso.” (Entrevista 4)

– Independencia Ciudadana

También incorporan el valor estético del diseño y su capacidad de sintetizar y visualizar información para facilitar la comunicación con el público, a partir del



GRUPAL

Sábado 27

Viernes 26

Jueves 25

Miércoles 24

Martes 23

Lunes 22

Sábado 3

Viernes 2

Jueves 1

Miércoles 31

Martes 30

Lunes 29

Domingo 4

Viernes 3

Jueves 2

Miércoles 1

Martes 31

Lunes 30

EXPERIMENTA

ARIEL

PLANIFICACIÓN
MULTIPLICACIÓN
EUNOS

NECESARIOS
PARA EL
DESARROLLO

DEFINIR
RELEVANCIA
ESTRATÉGICA
PARA LA
INSTITUCIÓN

Identificar
servicios x
unidad. **MARIA**
vecina. **RENTA**
(MAPEO UOI
DEL SECTOR)

Facilitación
Ciudadana
Para levantar
necesidades
ARIEL

FICHAS DE
USUARIOS (2)

REDEFINIR
DESAFÍO

Consolidar
info y
Alzar
Desafío

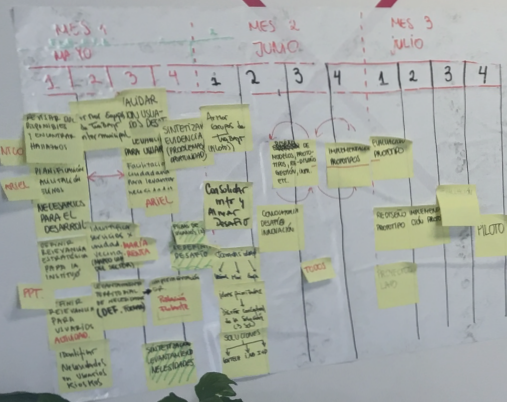
Tomadas ideas

investigación

análisis

ideas

implementación



Hub Providencia
Sede La Fábrica
Registro fotográfico de visita.



Diseño como Metodología

²³ Algunos de los más mencionados son el diseño centrado en las personas, la lógica de proceso y proyectual, y el diseño experimental. Estos se vinculan usualmente al diseño de servicios, diseño estratégico, u otros campos emergentes; al haber jugado estos un importante rol en su visibilización y desarrollo. Sin embargo, son enfoque propios de la disciplina del diseño, y como tal, se pueden vincular también a los campos más tradicionales.

²⁴ Los principales cambios tienen que ver con la adición de fases de implementación y pilotaje dentro del sector público.

²⁵ Si bien el UK Design Council ayudó a popularizar esta noción a través del modelo Doble Diamante

diseño de material gráfico, recursos y herramientas metodológicas, y modelos o diagramas visuales de sus procesos.

El segundo nivel se refiere a la implementación de metodología y enfoques²³ de diseño dentro de los procesos desarrollados en los laboratorios a partir de métodos. Bason (2013; 2017) describe estos como procesos sistemáticos y creativos que involucran a las personas a lo largo de estos, destacando dentro de los principales métodos de diseños utilizados: la investigación de usuario inspirada en la etnografía, procesos de ideación creativa, y visualización y modelado de prototipos.

El diseño no se considera en términos de diseño de edificios (arquitectónico), diseño de objetos (industrial) o espacio, ciudad y planificación urbana. Más bien, el diseño aquí se refiere a un conjunto diverso de enfoques, métodos y formas de pensar sobre los procesos intencionales para crear un cambio social, generalmente centrándose en las políticas y los servicios públicos. (Bason, 2017)

– MindLab

Una de las prácticas esenciales de estos laboratorios son los proyectos de innovación y rediseño de servicios, para los cuales siguen un proceso modelado a partir del utilizado en la disciplina de diseño. Este separa la resolución creativa de problemas –diseño de solución o producto– que comúnmente se encuentra en las principales etapas que los diseñadores llevan a cabo en la práctica. Existen múltiples representaciones (Dubberly, 2004), pero la mayoría suelen incluir: etapas preliminares de observación y análisis; seguidas de ideación y desarrollo de posibles soluciones (usualmente en la forma de prototipos); y finalmente testeo y evaluación de estas. Todo esto suele ocurrir dentro de un ciclo iterativo, en el que la evaluación retroalimenta la solución hasta lograr una versión definitiva.

“cada una de [las iniciativas de innovación] cumple con las etapas de un proceso de diseño experimental: diseño, prototipado, testeo, ajustes, implementación, evaluación posterior y acciones de gestión del cambio que puedan contribuir.” (2021c, p. 28)

– Laboratorio de Gobierno

Como fue previamente explorado en el análisis de eje experimental del lab, uno de los principales referentes es el Doble Diamante del UK Design Council u adaptaciones²⁴ de este. La dinámica de pensamiento divergente y convergente²⁵ presente en estos modelos es especialmente útil en procesos de co-producción, permitiendo primero el crecimiento de un gran rango de ideas y posibles soluciones (Bason, 2017) –a través de levantamiento de ideas colaborativo, con métodos como lluvias de ideas–, para luego sintetizar todo esto y llegar a una propuesta o prototipo.

El prototipado –que reemplaza al experimento científico del laboratorio tradicional– es una de las herramientas de diseño más mencionadas; sin embargo ade-

te; el pensamiento convergente-divergente ya había sido previamente codificado dentro del proceso de diseño por autores (Jones, 1970; Dubberly, 2004).

Diseño como Capacidades y Cultura

más del uso experimental del diseño, este también cumple otras funciones en las primeras etapas de observación y análisis. Herramientas del diseño de servicios – como mapas de actores, viaje de usuario, etcétera– también juegan un rol clave a la hora empatizar con los usuarios o personas que se vean afectados por los resultados.

“Un proceso de innovación desde el diseño nunca antepone el desarrollo de una solución sin antes comprender profundamente la problemática que se quiere responder desde el punto de vista de los usuarios y su contexto. De esta forma, cada proyecto considera una fase clave de exploración y entendimiento del problema como actividad previa a la generación de ideas de solución.” (2021b, p. 13)

– Laboratorio de Gobierno

Este nivel se encuentra muy relacionado al anterior, al ser a partir de los enfoques y capacidades del diseño que se generan las metodologías implementadas; sin embargo existe una diferencia entre simplemente tomar herramientas de diseño hechas por otros y aplicarlas en los laboratorios, y realmente ser consciente de los enfoques que promueve la disciplina y su valor como forma de pensar y actuar.

La actitud de diseño deriva de la cultura profesional de los diseñadores y puede ser vista como las expectativas y orientaciones que uno aporta a un proyecto de diseño. Esto implica ver los nuevos proyectos como oportunidades para la invención, incluido el cuestionamiento de los supuestos básicos y la determinación de dejar el mundo en un lugar mejor que el que se encontró. (Bason, 2017, p. 349)

– MindLab

El diseño va más allá de ser un instrumento de creatividad colectiva, y se transforma en capacidades transversales, las cuales permean dentro del equipo del laboratorio. Este nivel suele ser acompañado también de capacitación y formación de ciudadanía o funcionarios públicos sobre estas ideas; al reconocer el potencial de la incorporación de estas capacidades dentro del sector público.

El diseño va cada vez más allá de las herramientas y los métodos. El diseño parece ofrecer una oportunidad para trabajar sistemáticamente en la redefinición de la relación misma entre los ciudadanos y el sector público. (Bason y Christiansen, 2013, p. 12)

– MindLab

El valor del diseño tanto como agente relacional y de cambio en la articulación de actores y como facilitador de discusión y acuerdos, hace que estas habilidades se transformen en parte de la propuesta de valor de los laboratorios. Es aquí también donde tanto el pensamiento como actitud de diseño dan lugar al ‘*design thinking*’, descrito por Bason (2017) como diseño para gerentes; desde el cual se identifican y sistematizan los principales elementos que la disciplina del diseño y los diseñadores entregan a la innovación pública, con el fin de adoptarlos y replicarlos fuera de esta.

Si bien los diseñadores han estado pensando durante siglos, el design thinking es un término que ha sido tomado y comandado por consultores de negocios y escuelas (por ejemplo, Tim Brown de la consultora IDEO de San Francisco, Roger Martin, el decano de la Rotman School of Management) a la vuelta del siglo XXI. Design thinking es un enfoque único y multidisciplinario basado en el enfoque en el usuario. De acuerdo con esta perspectiva de gestión, los equipos multidisciplinarios utilizan métodos de design thinking integradores para crear prototipos y experimentar, al tiempo que colocan al usuario en el centro del proceso de diseño. Se llevan a cabo ciclos de acción iterativos y no lineales para comprender al usuario, definir el problema en función de esa comprensión, idear nuevas soluciones para el usuario basadas en conocimientos, construir prototipos de esas soluciones, probar los prototipos con los usuarios e iterar continuamente hasta que algo innovador haya sido encontrado. (Swan, 2018, p.2)

- Inland Design

Diseño como Estrategia

El diseño toma una forma estratégica cuando es incorporado en la planificación y toma de decisiones de los laboratorios. Las capacidades y enfoques propios de la disciplina pasan del nivel de personas y equipo previo, a ser utilizados a nivel organizacional.

Mientras que el diseño a menudo se considera una actividad de consultoría, o como métodos particulares, el diseño también se puede ser considerado como un estilo de gestión. (Bason y Christiansen, 2013, p. 36)

- MindLab

Ya no se habla tanto de métodos o herramientas específicas de diseño, sino que de diseño estratégico; el cual construye sobre las formas anteriores, pudiendo ser incorporado dentro de los principios de la organización, como también en quienes la dirigen. Esta implementación del diseño en roles administrativos y de liderazgo, puede ocurrir directamente a través de diseñadores o –como suele ser más común– desde otros profesionales que adopten el modelo de pensar y actuar propio de la disciplina. Esto último ha llevado a la creciente tendencia del *design thinking*, el cual ha tomado un importante lugar dentro del discurso de la innovación.

Diseño como Campo de Estudio

Finalmente el diseño puede ser encontrado también dentro de los laboratorios de innovación como campo de estudio. Aunque es difícil encontrar casos donde esté presente esta forma y no las anteriores, no necesariamente es parte de la misma escala progresiva de diseño operacional a estratégico en los laboratorios de innovación pública.

Al tomar el diseño como un área de conocimiento a explorar, se busca expandir y desarrollar el campo teórico y práctico de la disciplina; ya sea a través del desarrollo de discusión o investigación relacionada con este. Esta forma es la menos común dentro de los laboratorios de innovación pública, ya que implica

no solo implementar el diseño sino activamente desarrollar abrir discusión y generar discurso explicativo dentro de su campo teórico.

5.2.3 Diseñadores y Capacidades de Diseño

Tras analizar las formas, niveles y dimensiones –correspondientes a los qué, cómo y dónde– del diseño dentro de los laboratorios de innovación pública, queda ahora pendiente definir el quién; y aunque los diseñadores serían una respuesta natural a esta pregunta, en la práctica esto no es tan sencillo. Existen múltiples factores que complejizan la traducción de la teoría a la práctica, nublando la línea que separa al diseñador de las capacidades o la disciplina misma del diseño.

Definiendo al Diseñador

En primer lugar cabe aclarar que, como ocurre con ‘diseño’, el término ‘diseñador’ puede ser utilizado de forma abstracta para referirse a quien diseña o posee los conocimientos y capacidades propios del diseño; como también al campo profesional de esta disciplina. Esta confusión es especialmente evidente en el mundo de la innovación –y por ende los laboratorios de innovación pública–, donde el *design thinking* es tomado como un enfoque transversal dentro de los equipos multidisciplinarios y separado del diseño como campo profesional. Un claro ejemplo de esto puede observarse en el perfil del equipo del Laboratorio de Gobierno (2021b), donde las especialidades o conocimientos expertos de cada integrante son separadas de las habilidades involucradas en el desarrollo metodológico de los procesos de innovación desde el diseño; las que califican de “competencias generalistas”. Ante la pregunta de cuántos diseñadores trabajaban en el Laboratorio de Gobierno, Oscar Díaz –entonces consultor de diseño de servicios de este laboratorio– no entrega un número definitivo, explicando que quienes no son diseñadores igualmente diseñan servicios e implementan metodologías de diseño; como ingeniero de profesión el mismo se incluye en este grupo de ‘no diseñadores’, a pesar de haber hecho un magíster en diseño de servicios (Salgado, 2019a).

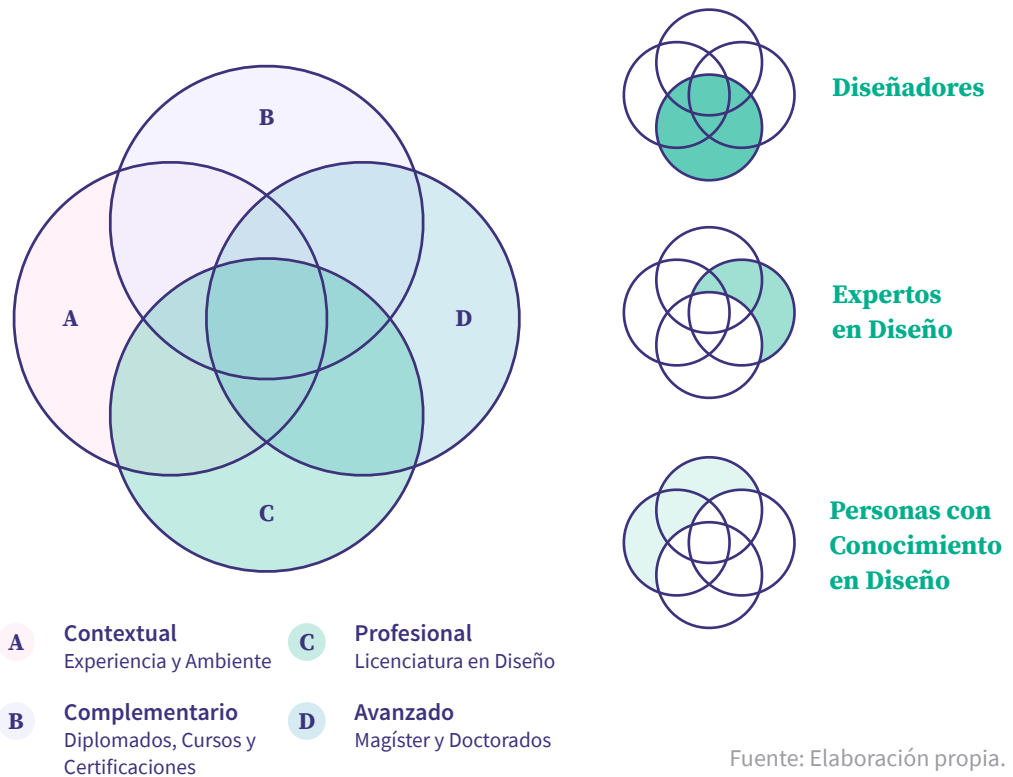
Para evitar este problema se identificaron y diagramaron cuatro fuentes de conocimiento de diseño identificadas; a partir de las cuales se definieron tres principales perfiles: (1) diseñador, (2) experto en diseño, y (3) persona con conocimiento en diseño (fig. 25). Es necesario hacer esta distinción para entender cómo se relaciona el diseñador –entendido como quien tiene este título profesional– y el conocimiento de diseño en la práctica.

Habilidades y Conocimiento

Aunque se ha llegado a una delimitación del concepto de diseñador, la variedad del campo educativo y profesional de la disciplina, entrega un amplio rango de diseñadores separados por distintas especialidades.

“También depende del diseñador, no son todos iguales, ni tienen todas las mismas fortalezas.” (Entrevista 3)

Figura 25
Fuentes y Perfiles
de Conocimiento
de Diseño



A pesar de que esto puede dificultar la identificación de un perfil único, siguiendo la idea del diseño como una disciplina que en su esencia comparte una serie de principios y perspectivas, existe también una forma de pensar y actuar propia del diseñador construida a partir de estas.

Al mismo tiempo, si bien la lógica del diseñador ha sido sistematizada para el uso de 'no diseñadores' a través del *design thinking*; bajo la misma noción de la interdisciplina y riqueza de perspectivas prevalente en el modelo lab, el diseñador –al igual que sociólogos, antropólogos, periodistas, ingenieros comerciales, etcétera– también cumple su propia función. Participante de este estudio caracterizaron el aporte de los diseñadores valorando capacidades como: empatía, resolución creativa, mirada proyectual, flexibilidad, conceptualización, problematización, sistematización visual, creatividad para resolver problemas y trabajar con sin abundantes recursos, entre otras; al igual que la forma como complementan todo esto con una mirada estética que entrega un valor adicional a sus procesos y resultados.

El diseñador trajo una nueva forma de escuchar a los actores involucrados en el proyecto. (Salgado y Laulainen, 2021)

– Inland Design

“el diseñador, como por su mentalidad y su formación, puede agarrar piezas de cosas que no conectan y hacerlas conectar por un objetivo que tiene en su cabeza. Y también tiene la capacidad de irlo mejorando, pero no para optimizar recursos, sino que para satisfacción de personas. Por lo

tanto, hacemos que los usuarios estén más felices, que el vecino esté satisfecho, que el vecino se sienta importante, que el funcionario entienda su valor, y cosas de este tipo.” (Entrevista 1)

– Hub Providencia

“uno de los grandes aportes es la mirada proyectual. Creo que eso es fundamental para el trabajo que nosotros hacemos, eso es algo que de todas maneras aportan los diseñadores. La resolución del problema con una mirada proyectual, creo que es un aporte bien concreto y bien valorable que lo da la disciplina. Creo que hay también un tema de la preocupación por el detalle y por la transferencia de la información a los otros, tanto cuando los diseñadores diagraman o producen material, infografías o lo que fuera, como cuando facilitan. Creo que los hace muy buenos interlocutores y facilitadores de conversación, porque en el fondo hay una preocupación por asegurarse que todos estamos entendiéndonos. Creo que no todas las disciplinas tienen esa sensibilidad.” (Entrevista 3)

Es importante entender que no se trata de convertir a todos los integrantes del laboratorio en diseñadores. Como fue mencionado, la interdisciplina es esencial para el trabajo de alta complejidad social que los laboratorios públicos buscan abordar y no tiene como fin unificar todo en un solo perfil; la presencia tanto de diseñadores como del resto de los otros profesionales se complementa, teniendo cada uno sus propias fortalezas y debilidades.

“Necesitamos optimizar los recursos, porque nosotros estamos mucho en la parte como de la creatividad, y 'se me ocurrió esto, bacán', y es como '¿ya, y los indicadores?', como '¿qué tan rentable fue sacar este programa?'. Y bien nosotros lo podríamos hacer, pero para qué nos vamos forzar en hacer lo que no sabemos hacer. Entonces es mejor traer a un experto, que su pega sea todo el día pensar en indicadores” (Entrevista 1)

– Hub Providencia

“las debilidades, creo que tienen que ver con lo conceptual, con entender por qué funcionan las cosas. Creo que al ser tan proyectual, a veces se les pasa la mano.... el exceso de proyectualismo hace que falte un poco de profundidad conceptual respecto de pensar por qué funciona, por qué estoy haciendo lo que estoy haciendo, por qué funciona, para quién funciona, para quién no funciona, qué consecuencias tiene mediano plazo, a largo plazo, a dónde va la cosa, a quiénes involucra. Creo que hay [una brecha], que a mí me gustaría que en las escuelas de diseño se le pusiera un poquito más de foco. Y lo otro ... si es que quieres hacer investigación centrada en el usuario, entonces tienes que tener herramientas de corte investigativo tradicional del mundo de las ciencias sociales o de lo cuantitativo, cuál sea tu enfoque, que creo que hoy también las escuelas de diseño podrían ponerle un poco más de foco a eso... creo que las escuelas de diseño deberían estar trabajando cada vez más en entregarle herramientas a los diseñadores para que puedan efectivamente hablar otros idiomas, ya sean cuali, cuanti, un mix de los dos. Pero para que cuenten con

todas las herramientas que necesitan para justamente poder mirar esa complejidad que hay afuera.” (Entrevista 3)

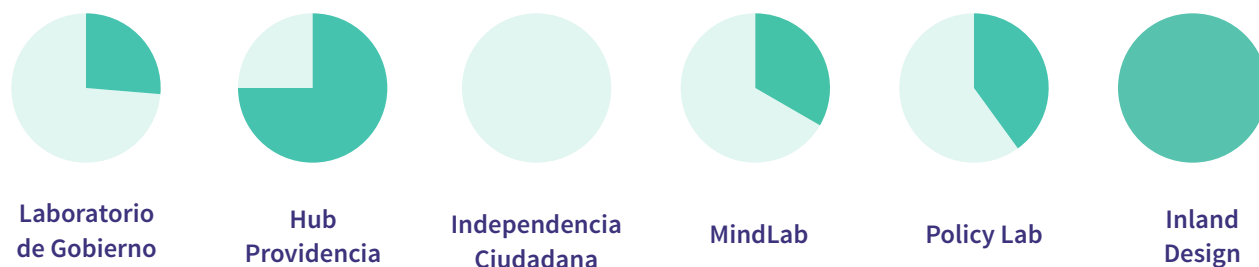
Por otra parte, la falta de herramientas metodológicas en los diseñadores es parte de la brecha entre el campo práctico y teórico que afecta el potencial de los diseñadores, al mismo tiempo que provoca la separación entre conocimiento de diseño y diseñador.

Diseñadores en Laboratorio

Como se ha mencionado, el diseño se encuentra presente de alguna forma u otra en todos los casos de laboratorios de innovación pública estudiados; pero para explorar cómo se traduce esto a los diseñadores es necesario primero identificarlos dentro de sus equipos.

Utilizando el modelo y definición de diseñador presentada anteriormente, se encontró que en promedio los diseñadores componen el 38% de sus equipos, existiendo solo una leve diferencia entre Chile (33%) y Europa (41%); sin embargo, a la hora de examinar los casos individualmente (fig. 26), surgen notorias diferencias. En un extremo se encuentra Independencia Ciudadana como el único caso que no emplea ningún diseñador, mientras que en el otro Inland Design lidera con un equipo compuesto completamente de estos profesionales (lo que no es inusual considerando que son el único caso que se describen como un laboratorio de diseño); cabe destacar también el caso de Hub Providencia que le sigue de cerca y que se ubica por sobre la media nacional e internacional. Al tener estos tres casos equipos con pocos integrantes, los resultados tienden a ser más polarizados, mientras que los casos con equipos más grandes –como MindLab, Laboratorio de Gobierno y Policy Lab– se mantuvieron en rangos similares.

Figura 26
Diseñadores en Equipo



Fuente: Elaboración propia en base a LinkedIn (véase Anexo C).

En cuanto al conocimiento de diseño dentro de sus equipos, como puede observarse en los gráficos siguientes (fig. 27), existe una mayor disparidad entre los casos chilenos y europeos. En estos últimos el 83,3% del conocimiento de diseño surge desde los diseñadores, mientras que en Chile sólo alcanza un 63,6%. Pero más que el total, la mayor diferencia está en la variedad de los resultados chilenos en contraste con la relativa similitud de los internacionales.

Figura 27
Conocimiento
de Diseño



Fuente: Elaboración propia en base a LinkedIn (véase Anexo C).

Roles Diseñadores

Como fue mencionado, al igual que el diseño, los diseñadores pueden adoptar múltiples roles y funciones dentro de los laboratorios. A partir de los mismos niveles o formas de diseño previamente planteados, se identificaron cinco principales roles: (1) productores, (2) consultores en metodologías y procesos de innovación, (3) mentores o educadores en habilidades y conocimiento de diseño, (4) líderes o directores de los laboratorios, e (5) investigadores dentro del campo de la teoría de diseño.

Para mí, los roles de los diseñadores actúan como una lente para comprender cómo Migri aplica el diseño en sus operaciones. Espero que mi trabajo dé una idea de las prácticas de trabajo, el proceso de diseño y los roles establecidos de los diseñadores de servicios en el contexto. (Kantola, 2019b)

– Inland Design

Tabla 15
Roles
Diseñadores

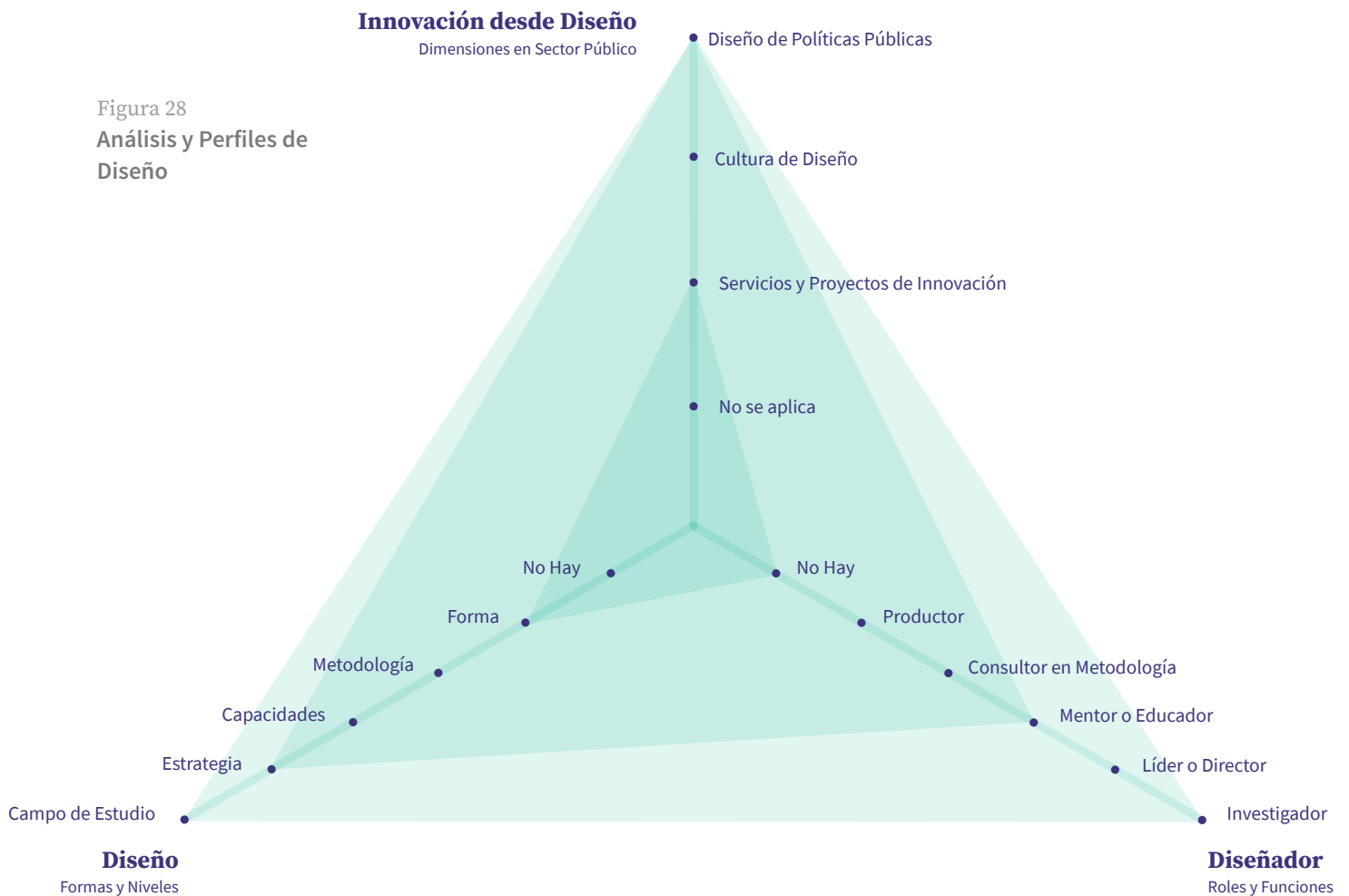
	Productor	Consultor en Metodología	Mentor o Educador	Líder o Director	Investigador
Independencia Ciudadana	○ ¹				
MindLab	●	●	●		
Laboratorio de Gobierno	●	●	●		
Hub Providencia	●	●	●	●	●
Policy Lab	●	●	●	●	●
Inland Design	●	●	●	●	●

¹ Diseñadores Externos

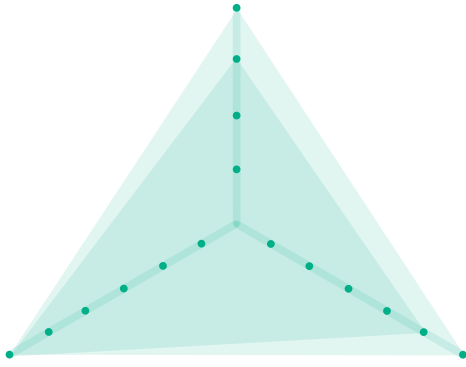
Fuente: Elaboración propia.

5.2.4 Resultados Finales

Por último, toda esta exploración fue sintetizada y diagramada a partir de los tres principales ejes desarrollados: (1) dimensiones de innovación desde diseño en el sector público; (2) formas y niveles de diseño en los laboratorios; y (3) rol y función que los diseñadores cumplen dentro de su equipo.



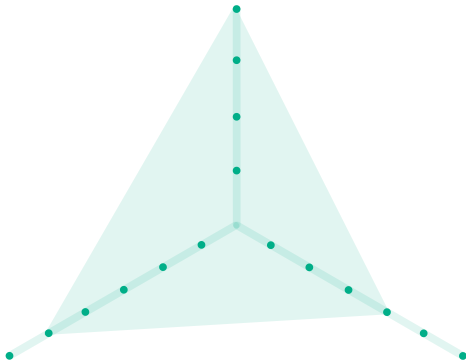
Como puede observarse en el esquema anterior (fig. 28), cada modelo le asigna distintos roles y funciones al diseño, por lo que no se puede establecer una forma única de relacionarse con la disciplina que abarque la totalidad de los laboratorios de innovación pública. Sin embargo, a partir de este análisis se pudieron identificar tres principales categorías o perfiles dentro de los casos estudiados presentados a continuación.



**Inland Design
Hub Providencia
Policy Lab**

Laboratorios de Diseño

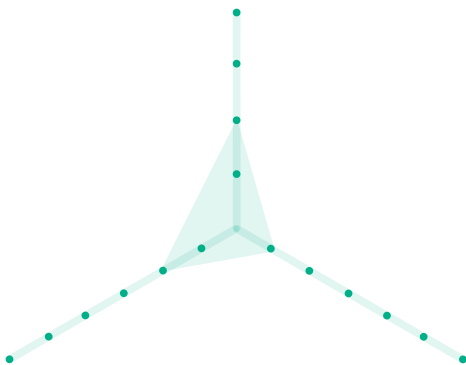
El rol del diseño y los diseñadores es expresado claramente, siendo ambos incorporados de forma sistémica dentro del laboratorio.



**Laboratorio de Gobierno
MindLab**

Laboratorios con Design Thinking

Valoran la presencia de diseñadores y capacidades de diseño, pero se concentran principalmente en la incorporación y aplicación del diseño a través de sus enfoques.



Independencia Ciudadana

Laboratorios sin Diseño

Aunque utilizan su función estética al igual que métodos y enfoques de diseño, estos últimos se incorporan dentro de su práctica de forma inconsciente sin valorar su potencial estratégico.

6 **Discusión**

6.1

Laboratorios de Innovación Pública y el Caso de Chile

El Modelo Lab Chileno

La necesidad de nuevas formas que permitan enfrentar la complejidad de nuestra sociedad y los problemas que nos afectan, ha desencadenado como respuesta la ‘laboratización’ (Guggenheim, 2012) del sector público. Su rápida propagación se debe en gran parte al trabajo de evangelización por parte de los mismos laboratorios de innovación –u otras organizaciones relacionadas–, quienes han ayudado a definir este modelo lab, promoviendo y difundiendo al resto del mundo.

La Experiencia Chilena

A lo largo de la última década, Chile también se ha sumado a esta tendencia dando lugar a un creciente número de laboratorios de innovación desde el sector público, los cuales están siendo implementados en distintos niveles institucionales y gubernamentales para incentivar la participación ciudadana –empoderando y capacitando a las personas–, y desarrollar una nueva cultura dentro del sector público bajo el paradigma de la innovación abierta.

Dentro de este proceso, el Laboratorio de Gobierno ha jugado un rol fundamental, tomando el papel evangelizador a nivel nacional. Al ser el primer caso latinoamericano de su tipo (Laboratorio de Gobierno, 2018) y como parte del gobierno central de Chile, este rol cayó naturalmente en sus manos; sin embargo, el trabajo comunicacional que han realizado y el impacto que han logrado dentro del sector público a lo largo de su tiempo, han reforzado aún más esta posición. Ya sea ayudando a establecer su modelo directamente con financiamiento, capacitación o mentoría, indirectamente a partir de los múltiples recursos que han compartido; el Laboratorio de Gobierno y las figuras asociadas a este, han tenido una importante influencia en los laboratorios de innovación pública que han y continúan surgiendo a lo largo del país.

En Chile, se importó desde casos extranjeros, predominantemente europeos, un modelo lab construido a partir de los campos del diseño y sistemas; el cual fue tomado y modificado para servir al contexto sociocultural nacional, pero mante-

niendo siempre su esencia. El Laboratorio de Gobierno, en particular, toma inspiración de casos como MindLab, Nesta y UK Design Council, entre otros; y desde la lógica del diseño –haciendo uso de enfoques como el design thinking y diseño de servicios– ha construido un modelo que combina principios como: co-producción o creación colaborativa; interdisciplina y multidimensionalidad; personas al centro; sistematización o basado en evidencia; experimentación y práctica orientado a la implementación. Y a pesar de que pueden existir ciertas diferencias según las experiencias, aprendizajes, y fuentes de inspiración de cada laboratorio, los mismos principios y métodos se repiten a lo largo del resto de los casos chilenos, sentando la base del modelo lab chileno.

“Desde su creación, el Laboratorio de Gobierno ha incorporado y promovido como base metodológica de los procesos de innovación pública un enfoque basado en el Pensamiento de Diseño –en inglés, Design Thinking– el cual podría resumirse como 'un enfoque para innovar que integra las necesidades de las personas con lo factible técnicamente y lo viable a nivel de negocio para generar valor' (Brown, 2008).” (2021b, p. 29)

– Laboratorio de Gobierno

Pero los detalles de cada laboratorio son algo que se encuentra siempre abierto al cambio, al ser este un modelo cuya forma se va modificando en la práctica. Es por esta razón que si bien la metodología del Laboratorio de Gobierno funciona como guía y principal referente para el resto del sector público, es el contexto específico de cada caso el que finalmente determinará cómo estas son utilizadas y la forma que tomará su modelo. Esta flexibilidad permite que cambie con su entorno y pueda ser aplicado en distintas situaciones, esencial para su implementación en un país como Chile que cuenta con marcadas brechas socioculturales y económicas a lo largo de su territorio. Esto último se ve directamente reflejado en casos como Independencia Ciudadana y Hub Providencia, ambos laboratorios municipales de similar escala y antigüedad dentro de Santiago, que han desarrollado modelos muy distintos para responder a las necesidades, recursos y actores específicos de sus comunas. Este contraste entre ambos casos es evidencia de la diversidad que un mismo modelo puede entregar, según donde es aplicado.

Desafíos, Aprendizajes y Futuro

El alto nivel del desempeño del Laboratorio de Gobierno –incluso bajo estándares internacionales– ha logrado darle cierta estabilidad y legitimidad a este modelo desde la perspectiva gubernamental, ayudando a cimentar el camino para que otras iniciativas de este tipo puedan surgir y desarrollar sus propias propuestas a lo largo del país. Como es el caso de Hub Providencia e Independencia Ciudadana, que están estableciendo su lugar dentro de este creciente campo de laboratorios de innovación pública chilenos.

“a nosotros nos ha ayudado siempre mucho como la labor que hace el Laboratorio de Gobierno de evangelizar, la Red de Innovadores, en el fondo porque le abre un poco la mente a la gente respecto a la posibilidad y difunde estos enfoques.” (Entrevista 3)

Sin embargo, existen ciertos desafíos contextuales que se repiten en la mayoría de los laboratorios estudiados –tanto a nivel nacional como internacional– y que se relaciona con la tradición del sector público. Rechazo al error, necesidad de impacto cuantificable, rígida burocracia, marcada jerarquía, y funcionarios antiguos formados en esta usanza; son algunos de los rasgos que caracterizan al clásico paradigma de la administración pública, y que tienden a entorpecer la implementación del modelo lab dentro de este sector. La historia, tradición y sistema político es otro importante elemento al que deben enfrentarse como instrumentos gubernamentales, al existir siempre un riesgo asociado a los cambios de administraciones políticas y su continuidad; a menor nivel esto puede repercutir también en cambios dentro de la agenda y priorización de problemáticas por parte del laboratorio. Todo esto dependerá del nivel de independencia con el que se organiza cada laboratorio –que es menor a nivel municipal–; lo que se vincula directamente con el grado de antigüedad y estabilidad de cada laboratorio, además de los resultados que hayan podido lograr. Si bien hasta el momento esto no parece ser un mayor problema para los casos chilenos, el cierre de destacados casos como MindLab sirve para abrir la discusión sobre la estabilidad y longevidad de este modelo dentro del sector público.

Por último, se observó que si bien se habla de la acción de estos laboratorios dentro de la construcción de políticas públicas, existe una importante barrera que este modelo no ha logrado cruzar todavía y que guarda relación con la estructura del sistema político nacional. Si bien casos como el Laboratorio de Gobierno están ayudando a desarrollar un ecosistema de innovación dentro del sector público, siendo este muchas veces el encargado de implementar políticas públicas; esto se limita a la rama ejecutiva del poder. En Chile, la creación de políticas recae principalmente en el Congreso Nacional bajo la rama legislativa, donde estos principios y modelos todavía no han sido integrados. En los últimos años, la creciente voz de la ciudadanía y su inconformidad con un rol pasivo dentro del discurso político llegó a un punto de quiebre con el estallido social (2019), lo cual dio paso a la apertura de un nuevo proceso constitucional que se propuso lograr mayor representatividad incluyendo más actores. Sin embargo, el análisis de estos laboratorios ha permitido evidenciar la importancia de un agente mediador que articule diálogos y procesos, pero además que esto sea realizados bajo la lógica de los enfoques sistémicos y de diseño. El hecho de que esto no se encuentre tan presente en el diálogo político, demuestra que todavía quedan potenciales áreas por explorar respecto al uso de este modelo.

6.2

Diseño en el Lab

Rol y Discurso

Al explorar el diseño dentro de los laboratorios de innovación pública, se distinguieron múltiples formas y niveles en que este se puede presentar, como: (1) forma, estética y herramienta comunicacional; (2) metodología; (3) enfoques y capacidades; (4) estrategia; (5) campo de estudio. Aunque el diseño puede cumplir cualquier combinación de estos roles dentro de estos laboratorios, en la práctica suele operar de forma ascendente o escalar, como es presentado por los distintos modelos de análisis de diseño (Danish Design Center, 2015; Design Council, 2013; Westcott et al., 2013; Hambeukers, 2016; Best et al., 2010; Design Council en Drew, 2020). Los roles y el énfasis puesto en cada nivel puede variar según las prioridades y capacidades de los laboratorios. Sin embargo, el vínculo directo entre el proceso de diseño y la metodología experimental sobre la que se construye el modelo lab, implica que el diseño siempre estará presente al menos en su capacidad metodológica; estableciendo este último rol como intrínseco al modelo lab.

Pero si bien esto parece claro desde la teoría, no siempre se refleja de la misma forma en los laboratorios de innovación pública; donde las diferentes percepciones en torno a la disciplina suelen generar confusión y nublar el rol que cumple el diseño. Considerando el carácter relacional y conectado con el que este modelo se lleva a la práctica, y cómo este se construye a partir de las experiencias de otros; el lenguaje y discurso de los laboratorios y sus equipos tiene importantes repercusiones en el resto del ecosistema lab, y por ende en cómo este modelo se desarrolla dentro de cada contexto.

Si hay falencias en la percepción y comprensión que la organización tiene respecto a los enfoques, herramientas, métodos y potenciales contribuciones del diseño, es más difícil integrarlo como una práctica a largo plazo y defender su valor. Explicar y adoptar el diseño es un proceso largo en las grandes organizaciones públicas (Kantola, 2019a, p.71)

Es de esperar que laboratorios provenientes de países que ya tienen una tradición de diseño social o estratégico, además de previa experiencia con su imple-

mentación dentro del sector público, se encuentren mayormente familiarizados con esta idea del diseño, y por lo tanto haya mayor consenso respecto a su rol; como ocurre en los casos de Inland Design, Policy Lab y MindLab, provenientes de Finlandia, el Reino Unido y Dinamarca respectivamente. Aunque pueden tener distintas maneras de tratar e implementar el diseño, todos estos reconocen la importancia de integrarlo de forma sistémica, al mismo tiempo que exploran activamente su potencial metodológico y estratégico en la práctica de los laboratorios de innovación.

Inland Design es la máxima expresión de esto, siguiendo el mismo modelo que el resto, es el único que se describe explícitamente como laboratorio de diseño (Komatsu et al., 2021). Su propuesta se construye no solo desde la implementación de enfoques de diseño, sino que incorpora al campo profesional y académico de la disciplina. Las publicaciones realizadas en su blog y sus pasantías de investigación para diseñadores, sirven para promover y generar conciencia sobre el rol del diseño y su implementación en el sector público, además de ayudar a expandir esta área del campo teórico de la disciplina.

Los diseñadores y su competencia en diseño son parte de los recursos de diseño de una organización y, por lo tanto, un aspecto de su capacidad de diseño. Los diseñadores internos afectan directamente cómo se usa y se percibe el diseño en la organización. Esto sugiere que el contenido y el posicionamiento de sus roles en los proyectos y en la organización tiene el potencial de afectar la capacidad de diseño de la organización en sí. (Kantola, 2019b)

Si el diseño quiere consolidar su rol en la transformación del sector público e innovar su oferta de servicios, los diseñadores deben ser conscientes de su rol en el proceso y responsabilizarse por él. Esto significa reconocer su poder para decidir a quién se incluye en el proceso (especialmente relevante para el sector público), gestionando la confianza que se les otorga y reconociendo su agencia en (co-) liderar el proceso de cómo se define el valor público ". (Komatsu et al., 2021, p. 287)

– Inland Design

Policy Lab es otro caso que entrega tanto al diseño como a los diseñadores un importante lugar dentro de su trabajo. Su discurso sobre diseño se vincula más a su aplicación práctica, contando también con un blog donde exploran distintos tópicos relacionados.

El modelo de MindLab, por otra parte, se orienta principalmente a la implementación del diseño a través de la incorporación de sus enfoques y actitud (Bason, 2017) dentro del sector público. Mientras estuvieron activos, exploraron la contribución de esta disciplina a través de instancias como ‘How Public Design?’; seminario que reunió a ‘hacedores de política’, académicos, expertos en diseño y diseñadores, con el fin de profundizar cómo dicha disciplina podría impulsar la innovación pública para crear nuevas soluciones (Bason et al., 2013).

Por ‘diseño’ se entiende generalmente gráficos, productos, servicios y sistemas. Pero el diseño es más que esos resultados finales: diseñar es aplicar una mentalidad particular, basándose en una variedad de enfoques, herramientas y habilidades para dar forma al proceso de creación en sí. (Bason et al., 2013, p. 6)

– MindLab

Al contrastar todo esto con la situación de Chile, cuyo campo de diseño recién se está abriendo a estas formas, pero donde todavía predomina la noción del diseño estético o como productor material y visual; existe menor claridad sobre este potencial sistémico y estratégico del diseño. Al mismo tiempo surgen distintas opiniones respecto al valor que esta disciplina puede aportar; lo cual es evidente al comparar los casos de Hub Providencia e Independencia Ciudadana.

Dentro de los laboratorios nacionales, Hub Providencia es el caso que incorpora el mayor nivel de diseño. Similar al caso de Inland Design, su equipo se compone principalmente de diseñadores, algo extremadamente anómalo dentro del sector público chileno. Poniendo importancia en el aporte tanto del diseño, como de los mismos diseñadores.

“yo siempre en mi trabajo fui como el bicho raro, porque siempre era una diseñadora entre ingenieros”

“Típico que siempre los ingenieros comerciales son para todo, pero yo creo que trabajar como en innovación pública, la carrera es para diseñadores, diseñadores integrales o estratégicos.” (Entrevista 1)

– Hub Providencia

Mientras que en Independencia Ciudadana, la situación es diametralmente opuesta en lo que respecta a la percepción del diseño. Aquí la metodología lab es pensada como común dentro de las disciplinas creativas formadas bajo la lógica de taller, y no exclusiva al diseño:

“Más que el diseño, yo veo como que quienes inauguramos estas áreas en instituciones son personas más relacionadas con las áreas creativas, como diseño y arquitectura. Y después con el tiempo se las empiezan como a tomar las disciplinas sociales más clásicas, como para darle contenido. Pero tiene una dicotomía que hay que saber en algún momento cómo reunir, que en realidad no es un tema que haya reflexionado mucho al respecto.... Creo que quienes trabajamos en el formato taller ... entendemos perfectamente lo que es el design thinking sin tener que decir design thinking.... Haciendo, rompiendo y equivocándose, y haciéndolo de nuevo, que es la forma en la que uno hace.... Entonces creo que para nosotros es súper fácil llevar a cabo procesos, estamos criados en esa lógica de que para aprender hay que fabricar, hacer y después quizás pensar, o pensar al mismo tiempo, no sé.” (Entrevista 4)

– Independencia Ciudadana

El rol que se le atribuye al diseño es estético, especialmente dentro del área comunicacional y de construcción de imagen del laboratorio; esta producción gráfica es puesta en manos de diseñadores externos, al no contar con diseñadores dentro de su equipo. Y aunque la ausencia de diseñadores no necesariamente equivale a una falta de exploración teórica de la disciplina, o de los enfoques y metodologías asociados a esta; prefieren enfocarse en los resultados en terreno que trabajar bajo un enfoque metodológico, cuyo uso excesivo es criticado y calificado como impersonal.

“la metodología no es como de 'vamos a ocupar las 5 hélices', no sé, está lleno de nombres raros que a mí me molestan un poco porque hablan como mucho desde, aunque suene mal, hablan desde un laboratorio, en el sentido todo es muy aséptico, como que voy a aplicar una metodología a un grupo de funcionarios y funcionarias que son imaginarios, que son como mega abstractos, todo muy genérico”. (Entrevista 4)

– Independencia Ciudadana

Estas diferentes nociones de diseño planteadas por Hub Providencia e Independencia Ciudadana se atribuyen a opiniones personales de sus integrantes y a las condiciones que definen su entorno de trabajo. Al mismo tiempo, al ser ambos casos de pequeña escala que llevan poco tiempo operando y dentro de contextos muy diferentes, su foco está puesto en el desarrollo de sus propuestas de laboratorios municipales y en generar impacto dentro de sus comunas; no necesariamente en el desarrollo de discurso sobre sus prácticas. Como fue mencionado, en Chile esta labor se encuentra principalmente en manos del Laboratorio de Gobierno.

Una importante diferencia entre lo que ocurre en Chile y los casos europeos mencionados, es que aunque existe una clara implementación de diseño –incluso a niveles estratégicos–, hay una falta de exploración teórica o discusión abierta que se enfoque activamente en el campo del diseño; pero por sobre esto, no hay un discurso común sobre la funcionalidad y valor del diseño. El escaso discurso por parte de estos laboratorios en torno a las contribuciones del diseño, puede opacar el rol que este cumple y su presencia dentro de la discusión de los laboratorios de innovación pública en Chile.

7 Conclusión

Durante los últimos años, los sistemas políticos y de administración pública tradicionales han demostrado ser incapaces de satisfacer la creciente demanda de participación ciudadana y complejidad de los problemas públicos. Estas falencias han provocado una situación de descontento social que ha llevado a gobiernos, a lo largo del mundo, a adoptar nuevas formas y herramientas que permitan enfrentar esta situación. Es así como los laboratorios de innovación pública han surgido como una creciente tendencia que, bajo la lógica de experimentación colaborativa, buscan entregar las herramientas necesarias para esta transición hacia una gobernanza más abierta.

Aunque existen diferentes adaptaciones de estos laboratorios según el contexto donde se sitúa, todos estos operan dentro de un modelo base. Este modelo lab se vincula estrechamente con la disciplina del diseño, la cual influencia gran parte de los enfoques y métodos que son replicados a lo largo de los laboratorios de innovación pública. La abstracción de la disciplina, a través de enfoques y modelos de procesos de diseño, han facilitado la integración de sus conocimientos y prácticas dentro del sector público a través de estos laboratorios.

En Chile, estas nociones han sido rápidamente adoptadas por el creciente campo de la innovación, sin embargo, el campo académico y profesional del diseño recién se está abriendo a estas formas; provocando una disonancia entre el campo teórico chileno y la aplicación práctica de sus enfoques. Esta brecha ha llevado muchas veces a tomar dichas ideas como externas a la disciplina misma, ayuda a ocultar el cercano lazo entre este modelo y el diseño; lo cual es reforzado a través del uso de lenguaje que simplifica la innovación desde el diseño en ‘innovación’, y la forma de trabajar y pensar propia de los diseñadores en ‘design thinking’.

Es por esto que, si bien el modelo lab y los laboratorios de innovación pública están creciendo dentro del país en respuesta a las nuevas tendencias y demandas públicas; para poder explotar el potencial del diseño como agente de cambio dentro de este modelo de transformación social, es de vital importancia que esta disciplina, tanto desde la academia como desde el campo educativo y profesional práctico, se desarrolle en paralelo a estos.

Referencias

- Altmann, J. (2012). Integración y Desarrollo, Componentes Esenciales para la Gobernanza. En P. Silva & F. Rojas Aravena (Eds.), *Gobernabilidad y Convivencia Democrática en América Latina: Las Dimensiones Nacionales, Regionales y Locales* (pp. 47-60). FLACSO. <https://www.flacso.org/sites/default/files/Documentos/libros/secretaria-general/Dimensiones%20regionales%20nacionales%20y%20locales.pdf>
- Archer, B. (1979). Design as a Discipline. *Design Studies*, 1(1), 17-20. [https://doi.org/10.1016/0142-694X\(79\)90023-1](https://doi.org/10.1016/0142-694X(79)90023-1)
- Archer B. (1981). A View of the Nature of Design Research. En R. Jacques y J. Powell (Eds.), *Design: Science: Method* (Vol. 1, pp. 30-47).
- Arenilla, M. (2017). Innovación Social y Capacidad Institucional en Latinoamérica. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (67), 33-68. <https://biblat.unam.mx/hevila/RevistadelCLADReformaydemocracia/2017/no67/2.pdf>
- Armstrong, L., Bailey, J., Julier, G., y Kimbell, L. (2014). *Social Design Futures: HEI Research and the AHRC*. University of Brighton.
- Arnold, M., y Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, (3), 40-49. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10100306>
- Arros, V., y Ramírez-Alujas, Á. (2017). Innovación en el Sector Público Chileno: La Experiencia y Aprendizajes del Laboratorio de Gobierno. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 43-80. <https://doi.org/10.22370/rgp.2017.6.1.2215>
- Bailey, J., y Lloyd, P. (2016). The Introduction of Design to Policymaking: Policy Lab and the UK Government. En P. Lloyd y E. Bohemia (Eds.), *Future Focused Thinking - DRS International Conference 2016*. Design Research Society. <https://doi.org/10.21606/drs.2016.314>
- Ballestín, B., y Fàbregues, S. (2018). *La Práctica de la Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales y de la Educación*. Editorial UOC.
- Bannon, L. J., y Ehn, P. (2012). Design: Design Matters in Participatory Design. En J. Simonsen y T. Robertson (Eds.), *Routledge International Handbook of Participatory Design* (pp. 37-63). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203108543>
- Bason, C. (2013). Design-Led Innovation in Government. *Stanford Social Innovation Review*, 11(2), 11-15. <https://doi.org/10.48558/K3GW-CA57>
- Bason, C. (2017). *Leading Public Design: How Managers Engage with Design to Transform Public Governance* [Tesis Doctoral] (PhD Series, N° 21). Copenhagen Business School (CBS). <http://hdl.handle.net/10398/9480>

- Bason, C. (2019). MindLab 2002-2018: How the Legacy Lives On. *Apolitical*. <https://apolitical.co/solution-articles/en/mindlab-2002-2018-how-the-legacy-lives-on>
- Bason, C., Christiansen, J., y MindLab. (2013). *How Public Design*. MindLab. Recuperado de http://web.archive.org/web/20131206011355/http://mind-lab.dk/assets/1001/PIXI_site_How_public_design_FINAL.pdf
- Bayazit, N. (2004). Investigating Design: A Review of Forty Years of Design Research. *Design Issues*, 20(1), 16-29. <http://doi.org/10.1162/074793604772933739>
- Becerra, G. (2016). Sociocibernética: Tensiones entre Sistemas Complejos, Sistemas Sociales y Ciencias de la Complejidad. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 16(3), 81-104. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53748488004>
- Bernaldo, P. (2015). *Revisando los Casos de ‘Desarrollo Adaptativo’ y ‘Co-Producción’ en Estrategia y Política Pública*. CNID. http://www.cnid.cl/wp-content/uploads/2016/01/B5-0703_DOCPAZ-ESP.pdf
- Best, K., Kootstra, G., y Murphy, D. (2010). Design Management and Business in Europe: A Closer Look. *Design Management Review*, 21(2), 26-35. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2010.00062.x>
- Binder, T., Brandt, E., Ehn, P., y Halse, J. (2015). Democratic Design Experiments: Between Parliament and Laboratory. *CoDesign*, 11(3-4), 152-165. <http://doi.org/10.1080/15710882.2015.1081248>
- Bjögvinnsson, E., Ehn, P., y Hillgren, P. A. (2012). Design Things and Design Thinking: Contemporary Participatory Design Challenges. *Design Issues*, 28(3), 101-116. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00165
- Blanco, I., y Gomà, R. (2003). La Crisis del Modelo de Gobierno Tradicional: Reflexiones en torno a la Governance Participativa y de Proximidad. *Gestión y Política Pública*, 12(1), 5-42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13312101>
- Blomkamp, E. (2018). The Promise of Co-Design for Public Policy. *Australian Journal of Public Administration*, 77(4), 729-743. <http://doi.org/10.1111/1467-8500.12310>
- Bonsiepe, G. (2006). Design and Democracy. *Design Issues*, 22(2), 27-34. http://www.guibonsiepe.com/pdffiles/Democracy_and_Design.pdf
- Breckon, J. (2015). *Better Public Services Through Experimental Government*. Alliance for Useful Evidence. <https://media.nesta.org.uk/documents/better-services-through-experimental-government.pdf>

- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21. <https://doi.org/10.2307/1511637>
- Buchanan, C. (27 de Noviembre de 2018). Prototyping for Policy. *Policy Lab*. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2018/11/27/prototyping-for-policy/>
- Cabinet Office. (3 de Enero de 2017). *Open Policy Making Toolkit*. Recuperado el 12 de Septiembre 2021 de <https://www.gov.uk/guidance/open-policy-making-toolkit>
- Carstensen, H. V., y Bason, C. (2012). Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help?. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 1-26. https://www.innovation.cc/scholarly-style/2012_17_1_4_christian_bason_innovate-labs.pdf
- Castell, M. (2000). Globalización, Sociedad y Política en la Era de la Información. *Bitácora Urbano Territorial*, 4(1), 42-53. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/bitacora/article/view/18812>
- Civil Service (2013). Twelve Actions to Professionalise Policy Making: A Report by the Policy Profession Board. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/805991/12_actions_report_web_accessible.pdf
- Conejero Paz, E. (2016). Innovación Social y Nuevos Modelos de Gobernanza para la Provisión de Bienes y Servicios Públicos. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (27), 5-39. <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/47255/49278>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). (2017). *Política de Fomento del Diseño 2017-2022*. Gobierno de Chile. <http://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/disenio/>
- Contreras, P., & Montecinos, E. (2019). Democracia y Participación Ciudadana: Tipología y Mecanismos para la Implementación. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 178-191. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356004>
- Conway, R., Masters, J., y Thorold, J. (2017). *From Design Thinking to Systems Change. How to Invest in Innovation for Social Impact*. RSA Action and Research Centre. https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_from-design-thinking-to-system-change-report.pdf
- Criado, J. I., Rojas-Martín, F., y Silván, A. (2017). Laboratorios de Innovación para Cambiar la Gestión Pública: Análisis del Caso NovaGob Lab. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 19-42. <https://doi.org/10.22370/rgp.2017.6.1.2214>
- Cross, N. (1982). Designedly Ways of Knowing. *Design Studies*, 3(4), 221-227. [https://doi.org/10.1016/0142-694X\(82\)90040-0](https://doi.org/10.1016/0142-694X(82)90040-0)

- Cross, N. (1993). A History of Design Methodology. En M. J. de Vries, N. Cross, y D. P. Grant (Eds.), *Design Methodology and Relationships with Science* (pp. 15–27). Kluwer Academic Publishers.
- Cross, N. (2001). Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science. *Design Issues*, 17(3), 49–55. <https://doi.org/10.1162/074793601750357196>
- Cross, N., Naughton, J., y Walker, D. (1981). Design Method and Scientific Method. *Design Studies*, 2(4), 195–201. [https://doi.org/10.1016/0142-694X\(81\)90050-8](https://doi.org/10.1016/0142-694X(81)90050-8)
- Crozier, M., Huntington, S. P., y Watanuki, J. (1975). *The Crisis of Democracy* (Vol. 70). University Press New York.
- Danish Design Center (2015). *The Design Ladder: Four Steps of Design Use*. https://issuu.com/dansk_design_center/docs/design-ladder_en
- Dávila, X., y Maturana, H. (2013). Systemic and Meta-Systemic Laws. *Interactions*, 20(3), 76–79. <https://doi.org/10.1145/2451856.2451873>
- Delamaza, G. (2011). Espacio Público y Participación Ciudadana en la Gestión Pública en Chile: Límites y Posibilidades. *Polis*, (30). <http://journals.openedition.org/polis/2132>
- Departamento de Innovación. (2021). *¿Cómo Acceder al Servicio de la Red de Mentores Providencia?*. Municipalidad de Providencia, Dirección de Desarrollo Local. https://providencia.cl/provi/site/docs/20210512/20210512171952/como_acceder_al_servicio_de_la_red_de_mentores_providencia.pdf
- Design Council. (2007). *Eleven Lessons: Managing Design in Eleven Global Companies*. *Desk Research Report*. https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_DeskResearchReport_0.pdf
- Design Council. (2013). *Design for Public Good. Annual Review of Policy Design*, 1(1), 1–50. <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20for%20Public%20Good.pdf>
- Dixon B. (2008). From Making Things Public to the Design of Creative Democracy: Dewey's Democratic Vision and Participatory Design. *CoDesign*, 16(2), 97–110. <http://doi.org/10.1080/15710882.2018.1555260>
- Drew, C. (22 de Abril de 2020). What Businesses and Brands Can Learn from Design During the Pandemic. *Design Council*. <https://medium.com/design-council/what-businesses-and-brands-can-learn-from-design-during-the-pandemic-7d7d355b6b36d>

- Dubberly, H. (2004). *How Do You Design. A Compendium of Models*. http://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2008/06/ddo_designprocess.pdf
- Edwards-Schachter, M. (2019). Living Labs for Social Innovation. En J. Howaldt, C. Kaletka, A. Schröder, y Z. Zirngiebl (Eds.), *Atlas of Social Innovation – 2nd Volume: A World of New Practices*, 138-143. https://www-socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/volume-2/03_Ecosystem-and-Infrastructures-for-SI/03_02_Living-Labs-for-SI_Edwards-Schachter.pdf
- Ercan, S. A., y Gagnon, J. P. (2014). The Crisis of Democracy: Which Crisis? Which Democracy?. *Democratic Theory*, 1(2), 1-10. <https://doi.org/10.3167/dt.2014.010201>
- Galindo-Rueda, F. y Millot V. (2015). *Measuring Design and its Role in Innovation* (OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2015/01). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5js7p6lj6zq6-en>
- Gascó, M. (2017). Living Labs: Implementing Open Innovation in the Public Sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.003>
- Glanville, R. (1999). Researching Design and Designing Research. *Design Issues*, 15(2), 80-91. <https://doi.org/10.2307/1511844>
- Glanville, R. (2014). The Sometimes Uncomfortable Marriages of Design and Research. En P. Rodgers y J. Yee (Eds.), *The Routledge Companion to Design Research* (pp. 9-22). Routledge.
- Gropius, W. (1965). *The New Architecture and the Bauhaus* (Vol. 21) (P. Morton, Trad.). MIT Press.
- Guggenheim, M. (2012). Laboratizing and De-Laboratizing the World: Changing Sociological Concepts for Places of Knowledge Production. *History of the Human Sciences*, 25(1), 9-118. <https://doi.org/10.1177%2F0952695111422978>
- Hambeukers, D. (10 de Octubre de 2016). The 7 Levels of Design Maturity and the Added Value of Design. *Service Design Notebook*. <https://servicedesignnotebook.nl/the-7-levels-of-design-maturity-and-the-added-value-of-design-1fa8e5f6dc41>
- Hassan, Z. (2014). *The Social Labs Revolution: A New Approach to Solving Our Most Complex Challenges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Head, B. (2008). Wicked Problems in Public Policy. *Public Policy*, 3(2), 101-118. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.662880306504754>
- Heller, S., y Vienne, V. (Eds.). (2003). *Citizen Designer: Perspectives on Design Responsibility*. Allworth Press.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw Hill.
- Hub Providencia. (27 de Agosto de 2015). Infante 1415 es un Centro de Creación abierto a la ciudadanía impulsado por la Municipalidad de Providencia, destinado a favorecer... [Imagen Adjunta] [Publicación de Estado]. Facebook. <https://www.facebook.com/hubprovidencia/photos/infante-1415-es-un-centro-de-creaci%C3%B3n-abierto-a-la-ciudadan%C3%ADa-impulsado-por-la-m/1190064671010860/>
- Husain, F. (2014). *Labs for Systems Change*. MaRS Solutions Lab. <https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2014/12/Labs-for-Systems-Change-Event-Report-2014.pdf>
- Inland Design (s.f.-a). Welcome to Inland Design. Recuperado el 15 de Septiembre de 2021 de <http://inlanddesign.fi/>
- Inland Design (s.f.-b). Tools. Recuperado 15 de septiembre de <http://inlanddesign.fi/explore/>
- Irwin, T., Tonkinwise, C., y Kossof, G. (2015). Transition Design: An Educational Framework for Advancing the Study and Design of Sustainable Transitions. 6th International Sustainability Transitions Conference, Sussex. https://www.academia.edu/15283122/Transition_Design_An_Educational_Framework_for_Advancing_the_Study_and_Design_of_Sustainable_Transitions_presented_at_the_STRN_conference_2015_Sussex_
- Jackson, C. M. (2016). The Laboratory. En B. Lightman (Ed.), *A Companion to the History of Science* (pp. 296-309). John Wiley & Sons.
- Jenson, J. y Harrison, D. (2013). *Social Innovation Research in the European Union. Approaches, Findings and Future Directions: Policy Review*. Comisión Europea. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/86b50f05-2b71-47d3-8db3-4110002b0ccb>
- Jonas, W. (2007). Design Research and its Meaning to the Methodological Development of the Discipline. En R. Michel (Ed.), *Design Research Now: Essays and Selected Projects* (pp. 187-206). Birkhäuser Basel.
- Jones, J. C. (1970). *Design Methods: Seeds of Human Futures*. John Wiley.
- Jones, P. (2014). Systemic Design Principles for Complex Social Systems. En G. Metcalf (Ed.), *Social Systems and Design* (Vol.1, pp. 91-128). Springer. http://doi.org/10.1007/978-4-431-54478-4_4
- Junginger, S. (2013). Design and Innovation in the Public Sector: Matters of Design in Policy-Making and Policy Implementation. *Annual Review of Policy Design*, 1(1), 1-11.
- Junginger, S. (2014). Towards Policy-Making as Designing: Policy-Making Beyond Problem-Solving & Decision-Making. En C. Bason (Ed.), *Design*

- for Policy* (Design for Policy, Design & Social Responsibility Series) (pp. 57-69). Gower Publishing.
- Kantola, K. (2019a). *Design Capability in Migri: Revealing Challenges and Opportunities for the Development* [Tesis de Magíster, Aalto University, School of Arts, Design and Architecture]. Aalto University Learning Center. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-202001261760>
 - Kantola, K. (2019b). Defining and Analysing Roles of Designers as a Way to Develop Design Capability in Migri. *Inland*. <https://medium.com/inland/defining-and-analysing-roles-of-designers-as-a-way-to-develop-design-capability-in-migri-150d5666482f>
 - Kieboom, M. (2014). *Lab Matters: Challenging the Practice of Social Innovation Laboratories*. https://www.kl.nl/wp-content/uploads/2014/09/lab-matters_paper_2014_web.pdf
 - Klein, U. (2008). The Laboratory Challenge: Some Revisions of the Standard View of Early Modern Experimentation. *Isis*, 99(4), 769-782. <https://doi.org/10.1086/595771>
 - Kimbell, L. (2015). *Applying Design Approaches to Policy Making: Discovering Policy Lab*. University of Brighton. https://ualresearchonline.arts.ac.uk/id/eprint/9111/2/Kimbell_PolicyLab_report.pdf
 - Knorr Cetina, K. (1992). The Couch, the Cathedral, and the Laboratory: On the Relationship between Experiment and Laboratory in Science. En A. Pickering (Ed.), *Science as Practice and Culture* (pp. 113-138). University of Chicago Press.
 - Knorr Cetina, K. (1995). Laboratory Studies: The Cultural Approach to the Study of Science. En S. Jasanoff, G. E. Markle, J. C. Peterson, y T. Pinch (Eds.), *Handbook of Science and Technology Studies* (pp. 140-167). SAGE Publications, Inc.
 - Kohler, R. E. (2008). Lab History: Reflections. *Isis*, 99(4), 761-768. <http://doi.org/10.1086/595769>
 - Komatsu, T., Salgado, M., Deserti, A., & Rizzo, F. (2021). The Challenging Role of Policy Labs in Public Sector Organizations: Designing for More Responsive Systems (or Organizations). *Policy Design and Practice*, 4(2), 1-21. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1917173>
 - Koskinen, I., Zimmerman, J., Binder, T., Redstrom, J., y Wensveen, S. (2011). *Design Research Through Practice: From the Lab, Field, and Showroom*. Elsevier.
 - Laboratorio de Gobierno. (2 de Julio de 2015). *Presentación GIP 2015* [Presentación PowerPoint]. Slideshare. <https://pt.slideshare.net/globalbcl/1-presentacion-gip-charla-informativa>

- Laboratorio de Gobierno. (2018). *Un Estado Innovador para las Personas: Los Primeros Años del Laboratorio de Gobierno*. Gobierno de Chile. <https://innovadorespublicos.cl/documentation/publication/27/>
- Laboratorio de Gobierno. (2021a). *¿Cuál es el Modelo Chileno de Innovación Pública? Seis Años del Laboratorio de Gobierno (Otro Ángulo: Perspectivas de Innovación Pública, No. 1)*. Gobierno de Chile. <https://lab.gob.cl/static/pdf/Otro-Angulo-Tomo-Laboratorio-de-Gobierno.pdf>
- Laboratorio de Gobierno. (2021b). *¿Cómo Lograr Impacto en un Proyecto de Innovación Pública? La Experiencia de Ágil (Otro Ángulo: Perspectivas de Innovación Pública, No. 2)*. Gobierno de Chile. <https://lab.gob.cl/static/pdf/Otro-angulo-tomo-Agil.pdf>
- Laboratorio de Gobierno. (2021c). *¿Cómo Hacer Transversal la Innovación a Través de la Medición? La Experiencia del Índice de Innovación Pública (Otro Ángulo: Perspectivas de Innovación Pública, No. 3)*. Gobierno de Chile. <https://lab.gob.cl/static/pdf/Otro-angulo-3-Como-hacer-transversal-la-innovacion-a-traves-de-la-medicion.pdf>
- Laboratorio de Gobierno. (2021d). *¿Cómo Desarrollar Capacidades de Innovación en el Estado? La Experiencia de la Red de Innovadores Públicos (Otro Ángulo: Perspectivas de Innovación Pública, No. 4)*. Gobierno de Chile. <https://lab.gob.cl/static/pdf/Otro-angulo-tomo-Red.pdf>
- Laszlo, A., y Krippner, S. (1998). Systems Theories: Their Origins, Foundations, and development. En J.S. Jordan (Ed.), *Systems Theories and a Priori Aspects of Perception* (Vol. 126, pp. 47-74). North Holland. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(98\)80017-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(98)80017-4)
- Latour, B. (1983). Give Me a Laboratory and I Will Raise the World. En K. Knorr Cetina y M. J. Mulkay (Eds.), *Science Observed: Perspectives on the Social Study of Science* (pp. 141-170). Sage.
- Latour, B. (1992). One More Turn after the Social Turn: Easing Science Studies into the Non-Modern World. En E. McMullin (Ed.), *The Social Dimensions of Science* (Vol. 3, pp. 272-292). Notre Dame University Press.
- Latour, B., y Woolgar, S. (1986). *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts* (2da ed.). Princeton University Press.
- Lloyd, P. (2017). From Design Methods to Future-Focused Thinking: 50 Years of Design Research. *Design Studies*, 48, A1-A8. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2016.12.004>
- López, J.F. (11 de Mayo de 2020). Chile y su Rol en el Ecosistema de Innovación Pública Global. *Diseño Público*. <https://medium.com/disenopublico/chile-y-su-rol-en-la-agenda-de-innovaci%C3%B3n-p%C3%ABblica-c00bb5976f5d>

- Maldonado, C. E. (2009). Complejidad de los Sistemas Sociales: Un Reto para las Ciencias Sociales. *Cinta de Moebio*, (36), 146-157. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2009000300001>
- Manzini, E. (25 de Julio de 2014). *Design for Social Innovation vs. Social Design*. DESIS Network. <https://www.desisnetwork.org/2014/07/25/design-for-social-innovation-vs-social-design/>
- Manzini, E., y Margolin, V. (2017). Open Letter to the Design Community: Stand up for Democracy. *Diseña* (11), 11-17. <http://www.pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/Disena/article/view/67>
- Margolin, V. (2010). Design Research: Towards a History. En Durling, D., Chen, L., Poldma, T., Roworth-Stokes, S., y Stolterman, E. (Eds.), *Proceedings of the Design Research Society International Conference, 2010: Design & Complexity* (pp. 978-984). Design Research Society. <https://dl.design-researchsociety.org/conference-volumes/7>
- Margolin, V. (2016) Design Research: What is it? What is it for?. En Lloyd, P. and Bohemia, E. (Eds.), *Future Focused Thinking - DRS International Conference 2016*. Design Research Society. <https://doi.org/10.21606/drs.2016.9>
- McGann, M., E. Blomkamp and J. M. Lewis (2018). The Rise of Public Sector Innovation Labs: Experiments in Design Thinking for Policy. *Policy Sci*, 51(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>
- Mella, M., & Berrios, C. (2013). Gobernabilidad, Democratización y Conflictividad Social en Chile: Escenarios Posibles para un Nuevo Equilibrio. *Polis. Revista Latinoamericana*, (35). <http://journals.openedition.org/polis/914>
- Meroni, A., y Sangiorgi, D. (2011). *Design for Services*. Gower Publishing.
- Michel, R. (2007). Introduction. En R. Michel (Ed.), *Design Research Now: Essays and Selected Projects* (pp. 15-19). Birkhäuser Basel. https://doi.org/10.1007/978-3-7643-8472-2_1
- Miller, B. (11 de Enero de 2019). Co-Design in Policy: Learning by ‘Doing’. *Policy Lab*. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2019/01/11/co-design-in-policy-learning-by-doing/>
- MindLab. (2012). *From Insight to Change MindLab Result Report 2011-12*. Recuperado de <https://www.yumpu.com/en/document/view/6502001/from-insight-to-change-mindlab>
- MindLab. (2015). *The Journey of MindLab*. Recuperado el 15 de Diciembre 2020 de http://www.designforeurope.eu/sites/default/files/asset/document/mindlab_thejourney_final.pdf

- MindLab. (s.f.). *Platforms*. Recuperado de <http://web.archive.org/web/20180930150519/http://mind-lab.dk/en/>
- Mulgan, G., Wilkie, N., Tucker, S., Ali, R., Davis, F., y Liptrot, T. (2006). *Social Silicon Valleys: A Manifesto for Social Innovation*. Young Foundation. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/04/Social-Silicon-Valleys-March-2006.pdf>
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162. <http://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Mulgan, G. (2014). *The Radical's Dilemma: An Overview of the Practice and Prospects of Social and Public Labs – Version 1*. Nesta. https://media.nesta.org.uk/documents/social_and_public_labs_-_and_the_radical_s_dilemma.pdf
- Mulgan, G., Wilkie, N., Tucker, S., Ali, R., Davis, F., y Liptrot, T. (2006). *Social Silicon Valleys: A Manifesto for Social Innovation*. Young Foundation. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/04/Social-Silicon-Valleys-March-2006.pdf>
- Muller, M., Wildman, D., y White, E. (1993). Participatory Design. *Communications of the ACM*, 36(6), 24-28. <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/153571.255960>
- Municipalidad de Independencia (s.f.). *Cuenta Pública 2017*. <http://transparenciaindependencia.independencia.cl/wp-content/uploads/images/Municipalidad/Cuentapublica2017.pdf>
- Municipalidad de Independencia (s.f-a). *Cuenta Pública 2017*. <http://transparenciaindependencia.independencia.cl/wp-content/uploads/images/Municipalidad/Cuentapublica2017.pdf>
- Municipalidad de Independencia (s.f-b). *Cuenta Pública 2019*. <http://transparenciaindependencia.independencia.cl/wp-content/uploads/images/Municipalidad/cuentapublica19.pdf>
- Municipalidad de Providencia. (s.f.). *Innovación*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020 de <https://providencia.cl/provi/site/artic/20191002/pags/20191002094646.html>
- Muñoz, L. (2015). *¿Qué le Dijo un Paradigma a Otro Paradigma? R: Pasa Cambio* (Ensayos para Innovar en lo Público, No.1, pp. 19-26). CNID. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.34200.44801>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. Nesta y The Young Foundation. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>

- Nesta. (17 de Julio de 2015). *Charles Leadbeater and Marc Ventresca at LabWorks: The History of Labs* [Video]. Youtube. https://youtu.be/OHoZ-G_7QANE
- Nesta. (2019). A Compendium of Innovation Methods. <https://www.nesta.org.uk/report/compendium-innovation-methods/>
- Nicholls, A., Simon, J., y Gabriel, M. (2015). *New Frontiers in Social Innovation Research*. Springer Nature.
- Norman, A. (22 de Mayo de 2020). Policy Innovation - What, Why and How?. *Policy Lab*. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2020/05/22/policy-innovation-what-why-and-how/>
- OECD. (2017). *Innovar en el Sector Público: Desarrollando Capacidades en Chile* (Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264275089-es>.
- Ovalle, P. (2018). Queremos Hacer de Providencia la Mejor Comuna para Emprender. *Base Diseño e Innovación*, (3), 184-191. <http://hdl.handle.net/11447/2443>
- Papageorgiou, K. (2017). *Labs for Social Innovation*. ESADE Institute for Social Innovation y Robert Bosch Stiftung. <https://itemsweb.esade.edu/research/Labs-Social-Innovation-ESADE.pdf>
- Papanek, V. (1984). *Design for the Real World: Human Ecology and Social Change* (2da. ed.). Academy Chicago.
- Paredes, J. P. (2011). Ciudadanía, Participación y Democracia Deuda y Déficit en los 20 años de "Democracia" en Chile. *Polis*, 10(28), 473-499. <http://doi.org/10.4067/s0718-65682011000100022>
- Policy Lab. (2015). Methodbank and Toolkit for Design in Government [Presentación PowerPoint]. Slideshare. <https://es.slideshare.net/Openpolicymaking/methodbank-and-toolkit-for-design-in-government>
- Policy Lab. (s.f.). *About Policy Lab*. <https://openpolicy.blog.gov.uk/about/>
- Pourdehnad, J., Wexler, E., y Wilson, D. (2011). *Systems & Design Thinking: A Conceptual Framework for Their Integration* (Organizational Dynamics Working Papers No. 10). http://repository.upenn.edu/od_working_papers/10
- Prieto-Martín, P., y Ramírez-Aluja, Á. (2014). Caracterizando la Participación Ciudadana en el Marco del Gobierno Abierto. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (58), 61-100. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533690003.pdf>
- Puttick, R., y Ludlow, J. (2013). *Standards of Evidence: An Approach that Balances the Need for Evidence with Innovation*. Nesta. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf

- Ramírez-Alujas, Á. (2012). Innovación en las Organizaciones y Servicios Públicos: ¿El Eslabón Perdido? Bases para la Transición hacia un Modelo de Innovación Abierta y Colaborativa. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 19(19), 5-50. <https://revistaestudiosarabes.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/21177/22439>
- Ramírez-Alujas, Á. (2016). Laboratorios de Gobierno como Plataformas para la Innovación Pública. En G. Cejudo, M. Daussage, y C. Michel (Eds.), *La Innovación en el Sector Público: Tendencias Internacionales y Experiencias Mexicanas* (pp. 165-203). Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C.
- Rebolledo, N. (2021). *Design in Public Innovation: Introducing Design for Policy and Innovation in the Chilean Public Sector Through a Government Laboratory* [Tesis Doctoral, Royal College of Arts]. Repositorio RCA. <https://researchonline.rca.ac.uk/id/eprint/4824>
- Reich, Y. (2013). Designing Science. *Research in Engineering Design*, 24(3), 215-218. <http://doi.org/10.1007/s00163-013-0157-1>
- Reynolds, M., y Holwell, S. (2010). Introducing Systems Approaches. En M. Reynolds & S. Holwell (Eds.), *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide* (pp. 1-23). http://doi.org/10.1007/978-1-84882-809-4_1
- Rittel, H., y Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169. <http://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Rodgers, P. (2018). Design Research for Change: A UK Perspective. *Diseña*, (13), 110-139. <https://doi.org/10.7764/disena.13.110-139>
- Rodríguez, E. (2018). *Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública: un Estudio Comparado de las Experiencias Americanas y Europeas*. http://www.cytod.org/sites/default/files/doc_goblabs_redinnolabs.pdf
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (5ta. ed.). Universidad de Deusto.
- Ryan, A. (2008). *What Is a Systems Approach?*. <https://arxiv.org/abs/0809.1698>
- Ryan, A. (2014). A Framework for Systemic Design. *FormAkademisk: Research Journal of Design and Design Education*, 7(4). <https://doi.org/10.7577/formakademisk.787>
- Salgado, M. (Anfitriona). (Julio de 2019b). Impulsando Innovación Social por Funcionarios Públicos en el Gobierno (Chile) (No.35) [Audio de Episodio de Podcast]. En *Diseño y Diáspora*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/2ngrDthNsuy0R8QW2F4CXE>
- Salgado, M. (26 de Septiembre de 2019b). Learning from Spanish and Portuguese Speaking Designers. *Inland Design*. <https://medium.com/in->

land/learning-from-spanish-and-portuguese-speaking-designers-5d709110efc6

- Salgado, M., y Laulainen, P. (24 de Mayo de 2021). The Value of Design to the Work of the Ministry. *Inland Design*. <https://medium.com/inland/the-value-of-design-to-the-work-of-the-ministry-a1b2ce8002b9>
- Salgado, M., y Miessner, S. (28 de Marzo de 2019). Operating Models or How Do We Work in Inland? *Inland*. <https://medium.com/inland/operating-models-or-how-do-we-work-in-inland-3b61a453d204>
- Salinas, P. (2009). Procedimientos de Recolección y Producción de Información en la Investigación Social. En P. Salinas y M. Cárdenas (Eds.), *Métodos de Investigación Social* (2da ed., pp. 365-443). Ediciones CIESPAL.
- Sanders, E. (2008). An Evolving Map of Design Practice and Design Research. *Interactions*, 15(6), 13. <http://doi.org/10.1145/1409040.1409043>
- Sangiorgi, y Prendiville, A. (Eds.) (2017). *Designing for Service: Key Issues and New Directions*. Bloomsbury Publishing Plc.
- Schober, M. (2007). Collaborative Design. En M. Erhoff y T. Marshall (Eds.), *Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology* (pp. 65-67). Birkhäuser.
- Schulze, S., y Sabroe, R. (21 de Octubre de 2015). Ready, Steady Prototype - Design Guide for Prototyping. *Mindblog*. Recuperado de <http://web.archive.org/web/20160313151008/http://mindblog.dk/en/ready-steady-prototype-design-guide-for-prototyping>
- Schuurman, D., y Tönurist, P. (2017). Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs. *Technology Innovation Management Review*, 7(1), 7. <http://doi.org/10.22215/timreview/104>
- Simon, H. (1996). *The Sciences of the Artificial* (3era ed.). MIT Press.
- Siodmok, A. (2014a). Designer Policies. *RSA Journal*, (4), (24-29). https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/journals/rsa_journal_issue4_2014_a.pdf
- Siodmok, A. (30 de Junio de 2014b). Welcome to the Policy Lab. *Policy Lab*. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2014/06/30/welcome-to-the-policy-lab/>
- Siodmok, A. (22 de Junio de 2016). Why Labs are as Much about Mindset as Toolset. *Policy Lab*. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2016/06/22/why-labs-are-as-much-about-mindset-as-toolset/>
- Siodmok, A. (22 de Septiembre de 2017). Mapping Service Design and Policy Design. *Policy Lab*. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2017/09/22/designing-policy/>

- Siodmok, A. (23 de Marzo de 2018). Four Years into Policy Lab: The Power of Emergence and Being Open to Opportunity. *Policy Lab*. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2018/03/23/four-years-into-policy-lab-the-power-of-emergence-and-being-open-to-opportunity/>
- Siodmok, A. (20 de Diciembre de 2019). Looking Back to Look Forward, What is Next for Design in Policy?. *Policy Lab*. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2019/12/20/looking-back-to-look-forward-what-is-next-for-design-in-policy/>
- Siodmok, A. (17 de Enero de 2020a). Lab Long Read: Human-Centred Policy? Blending 'Big Data' and 'Thick Data' in National Policy. *Policy Lab*. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2020/01/17/lab-long-read-human-centred-policy-blending-big-data-and-thick-data-in-national-policy/>
- Siodmok, A. (6 de Marzo de 2020b). Introducing a 'Government as a System' Toolkit. *Policy Lab*. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2020/03/06/introducing-a-government-as-a-system-toolkit/>
- Siodmok, A. (22 de Abril de 2020c). 'Government as a System' for COVID-19. *Policy Lab*. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2020/04/22/government-as-a-system-for-covid-19/>
- Smits, R., y Kuhlmann, S. (2004). The Rise of Systemic Instruments in Innovation Policy. *Int. J. Foresight and Innovation Policy*, 1(1-2), 4-32. <https://www.inderscienceonline.com/doi/10.1504/IJFIP.2004.004621>
- Spinuzzi, C. (2005). The Methodology of Participatory Design. *Technical Communication*, 52(2), 163-174. <http://hdl.handle.net/2152/28277>
- Sevaldson, B. (2010). Discussions & Movements in Design Research. *FormAkademisk: Research Journal of Design and Design Education*, 3(1), 8-35. <http://doi.org/10.7577/formakademisk.137>
- Swan, K. (2018). *Leading with Legitimacy in Government Design Labs* [Tesis de Magíster, Aalto University, School of Business]. Aalto University Learning Center. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201809105091>
- Think Local Act Personal (TLAP). (s.f.). *Ladder of Co-Production*. https://www.thinklocalactpersonal.org.uk/_assets/COPRODUCTION/Ladder-of-coproduction.pdf
- Torjman, L. (2012). *Labs: Designing the Future*. MaRS Discovery District. https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2019/03/MaRSReport-Labs-designing-the-future_2012.pdf
- Valdivieso, P. (2003). Capital Social, Crisis de la Democracia y Educación Ciudadana: La Experiencia Chilena. *Revista de Sociología e Política*, (21), 13-34. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782003000200003>

- Valenzuela, I. (2012). Complejidad, Globalización y Teoría Social. *Polis*, (31). <http://journals.openedition.org/polis/4245>
- Vinck, D. (2007). Volver al Laboratorio como Espacio de Producción de Conocimientos. *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, 1(2), 161-167. <http://doi.org/10.3917/rac.002.0161>
- Viveros, F. (1998). La Participación de la Sociedad Civil en Acciones de Interés Público. En F. González y F. Vicerros, *Ciudadanía e Interés Público: Enfoques desde el Derecho, la Ciencia Política y la Sociología* (Cuadernos de Análisis Jurídico, Serie Publicaciones Especiales No. 8). Facultad de Derecho, Universidad Diego Portales.
- Wallerstein, I. (1996). Open the Social Sciences. *Items*, 50(1), 1-7. Recuperado de https://issuu.com/ssrcitemsissues/docs/items_vol50_-no1_1996
- Wallerstein, I. (2005). *Análisis de Sistemas-Mundo: Una Introducción* (C. Schroeder, Trans.). Siglo XXI.
- Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., Bilson, C., y Hardin, D. (2013). The DMI Design Value Scorecard: A Design Measurement and Management Model. *Design Management Review*, 24(4), 10-16. https://cdn.ymaws.com/sites/www.dmi.org/resource/resmgr/Docs/DMI_DesignValue.pdf
- Whicher, A. (2015). The Rise of Design for Innovation Policy in Europe. *Catalyst Review*. <https://www.catalystreview.net/the-rise-of-design-for-innovation-policy-in-europe/>
- Whicher, A. (2017). Design Ecosystems and Innovation Policy in Europe. *Strategic Design Research Journal*, 10(2), 117-125. <http://doi.org/10.4013/sdrj.2017.102.04>
- Zivkovic, S. (2018). Systemic Innovation Labs: A Lab for Wicked Problems. *Social Enterprise Journal*, 14(3), 348-366. <https://doi.org/10.1108/SEJ-04-2018-0036>
- Zueblin, C. (1899). The World's first Sociological Laboratory. *American Journal of Sociology*, 4(5), 577-592. <https://doi.org/10.1086/210832>
- Zwass, V. (2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 11-48. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415150101>

