

Laboratorios de innovación en economías emergentes: fundamentos básicos para el sector público

Albert Ponce Villegas*

Resumen

Los laboratorios de innovación vienen emergiendo como instrumentos efectivos de la innovación en el sector público. Sin embargo, los contextos donde nacieron no se asemejan a las economías donde se están expandiendo. El presente estudio exploratorio busca analizar el potencial desarrollo de laboratorios de innovación en el sector turismo a nivel público. Para ello, se realizaron entrevistas a profundidad con especialistas de ambas ramas.

En principio, los resultados muestran que el habilitador organizacional es el más determinante, así como el liderazgo es el componente condicionante más preponderante y desestabilizador. Adicionalmente, se identificaron dos componentes emergentes, los cuales deben adherirse a contextos similares al del Perú, como las habilidades comunicativas y capacidad política.

Si bien son pocos los laboratorios nacionales que surgen y subsisten, estos vienen abriéndose camino en varios frentes de la administración pública. Un potencial desarrollo en el sector turismo se vuelve factible debido a la relativa estabilidad de cuadros en la administración pública

* Licenciado de Administración de turismo por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Investigador adherente del grupo de investigación Gestión Global. Se ha desempeñado como organizador del Proyecto Suyay, iniciativa financiada por Global Greengrants Funds. Con experiencia en datos abiertos, innovación pública y desarrollo sostenible. Integrante del colectivo Jóvenes Peruanos Frente al Cambio Climático (JPCC). ORCID: 0000-0002-1454-9200. Correo electrónico: albert.ponce@unmsm.edu.pe.

Este artículo se basa en la tesis para optar al grado académico de licenciado en Administración de Turismo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos "Potencial desarrollo de laboratorios de innovación en el sector público: Explorando una agenda en el sector turismo", sustentada por el autor en 2021 y publicada en: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16586/Ponce_va.pdf?sequence=1&isAllowed=y

y a la urgente necesidad de innovar. Sobre esa base, se identificaron objetivos, tipo de innovación, forma de intervención, esquema operativo y nivel organizacional más adecuados con miras a una posible puesta en marcha.

Palabras clave: laboratorios de innovación, turismo, *labs*, innovación en el sector público, innovación en turismo.

Abstract

Innovation laboratories have emerged as effective instruments of innovation in the public sector. However, the contexts where they were born do not resemble the economies where they have been expanding. This exploratory study seeks to analyse the potential development of innovation labs in the tourism sector at the public level. To reach this goal, in-depth interviews were conducted with specialists from both branches.

Firstly, the results show that the organizational enabler is the most decisive, as well as leadership as the most preponderant and destabilizing conditioning component. Additionally, two emerging components were identified, which should adhere to contexts similar to that of Peru, such as communication skills and political capacity.

Although there are few national laboratories that emerge and survive, they have been making their way on various spaces of the public administration. A potential development in the tourism sector becomes feasible due to the relative stability of policymakers in the administration and the urgent need to innovate. On this matter, objectives, type of innovation, form of intervention, operational scheme and appropriate organizational level were identified with a view to a possible start-up.

Keywords: Innovation labs, tourism, labs, innovation in the public sector, innovation in tourism

Introducción

En un horizonte plagado de mucha disrupción (Castiñeira, 2019), producto de los cambios que se vienen hilvanando en diversos campos de nuestra sociedad, se nos presenta un panorama difícil de configurar y presagiar. Así, uno de los organismos que enfrentará los mayores desafíos es el sector público (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2015; Torfing, 2019), por lo que requerirá adoptar la innovación como patrón o lógica fundamental.

En este último periodo, el término ha calado y se ha posicionado fuertemente. No obstante, Kwoh (2012) pone a consideración que su uso es meramente discursivo. La comprensión de la innovación debe darse en toda su extensión, sobre todo al referirnos a su incorporación en el sector público.

Un común denominador que no se tiene en cuenta es la diferencia entre innovación en el sector público y en el campo empresarial. Por un lado, el último tiene un énfasis en la tecnología y desarrollo de productos (Schuurman y Tönurist, 2017). En contraste, en el sector público, el objetivo es difuso y variado (OCDE, 2015), con un sistema de control y decisión muy heterogéneo (Arundel et al., 2019).

Schuurman y Tönurist (2017) dan cuenta de una escasa literatura y estudios relacionados a la innovación en el sector público, superados ampliamente por investigaciones organizacionales provenientes del sector privado (Demircioglu y Audretsch, 2017). Si bien la innovación puede ser considerada contraintuitiva dentro del sector público (Stewart-Weeks y Kastle, 2015), el sector público ha promovido medidas de innovación, ya sea de forma intencional o casual (Criado y Rojas-Martín, 2017). Al respecto, Mazzucato (TED, 2013) pone en relieve el papel del gobierno en el desarrollo de innovaciones que han sido un éxito empresarial debido al soporte económico en investigación y desarrollo (I+D). Así pues, aún no existe una visión general de la innovación en el sector público (De Vries et al., 2015), pero este se irá perfeccionando paulatinamente (OCDE, 2015).

En la amplitud del sector público, el turismo se destaca por ser uno de los sectores con mejores perspectivas económicas nacional e internacionalmente, superando inclusive dificultades coyunturales como la crisis financiera del 2008 (OCDE, 2018). Además, estas proyecciones son consistentes en el largo plazo y muy favorables para economías emergentes (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2017) como Perú. Sin embargo, su crecimiento enfrenta un alto riesgo, producto de la confluencia de determinados factores globales que podrían reducir su rendimiento, como impactos en las condiciones macroeconómicas, digitalización de la economía o eventos naturales (OCDE, 2018).

Estos retos muestran la necesidad de políticas de innovación que mitiguen los impactos en el corto y largo plazo, así como produzcan mejoras en productividad, sostenibilidad y adaptabilidad al mercado (OCDE, 2020). Un papel que vienen siguiendo las administraciones públicas para materializar la innovación es mediante los laboratorios de innovación (*labs*). Desde su aparición,

se han diseminado por todo el mundo con gran rapidez. Sin embargo, los habilitadores, factores condicionantes y características básicas de un *lab* difieren entre uno y otro contexto. El presente artículo busca dilucidar tales aspectos en el plano nacional, particularmente en el sector turismo.

1. Revisión de la literatura

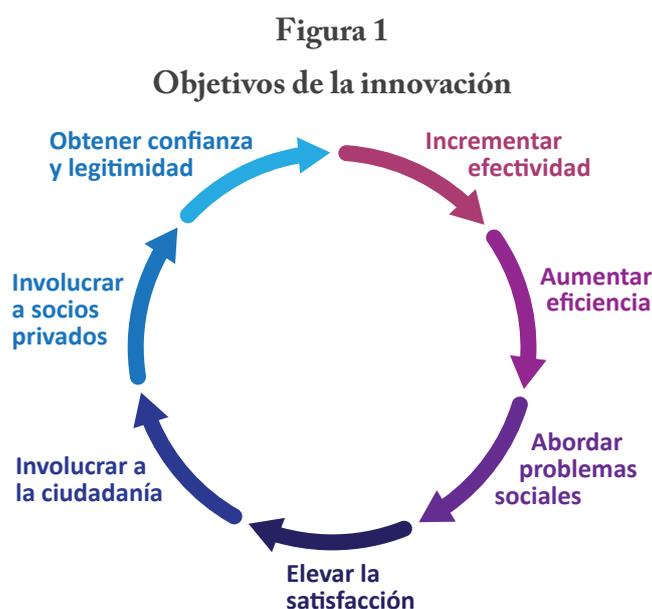
De Vries et al. (2015), por medio de una recopilación bibliográfica, identificaron y agruparon los tipos de innovación en el sector público (ver tabla 1).

Tabla 1
Tipos de innovación en el sector público

Tipo de innovación	Atención
Proceso administrativo	Nuevas formas organizativas, métodos o técnicas de gestión
Proceso tecnológico	Creación o uso de nuevas tecnologías
Producto o servicio	Servicios o productos puestos a disposición de usuarios potenciales (Gault, 2018)
Gobernanza	Nuevas formas y procesos para abordar problemas sociales
Conceptual	Nuevos arquetipos de referencia o paradigmas

Fuente: Adaptado de Potencial desarrollo de laboratorios de innovación en el sector público: Explorando una agenda en el sector turismo. (p.43), por A. Ponce, 2021 (<https://hdl.handle.net/20.500.12672/16586>)

Adicionalmente, los autores han recopilado y estructurado los objetivos de la innovación en el sector público (ver figura 1).



Fuente: Elaboración propia de *Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda*. (p. 16-17), por De Vries, Bekkers, & Tummars, 2015. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2638618>

Los elementos que estimulan el desarrollo de la innovación en el sector público son catalogados de distinta forma, pero cuentan con componentes similares. En ese sentido, se fusiona las teorías previas como marco de referencia bajo la denominación “habilitadores”. El marco se encuentra desglosado en cuatro niveles (ver tabla 2)

Tabla 2
Habilitadores de la innovación en el sector público

Habilitadores	Definición
Nivel ambiental	Características del sector público en su conjunto y la sociedad.
Nivel organizacional	Características estructurales y culturales de la organización.
Nivel individual	Características de las personas que innovan.
Potencialidades de la innovación	Características intrínsecas condicionales que puede desencadenar una innovación.

Fuente: Adaptado de *Potencial desarrollo de laboratorios de innovación en el sector público: Explorando una agenda en el sector turismo*. (p.129), por A. Ponce, 2021 (<https://hdl.handle.net/20.500.12672/16586>)

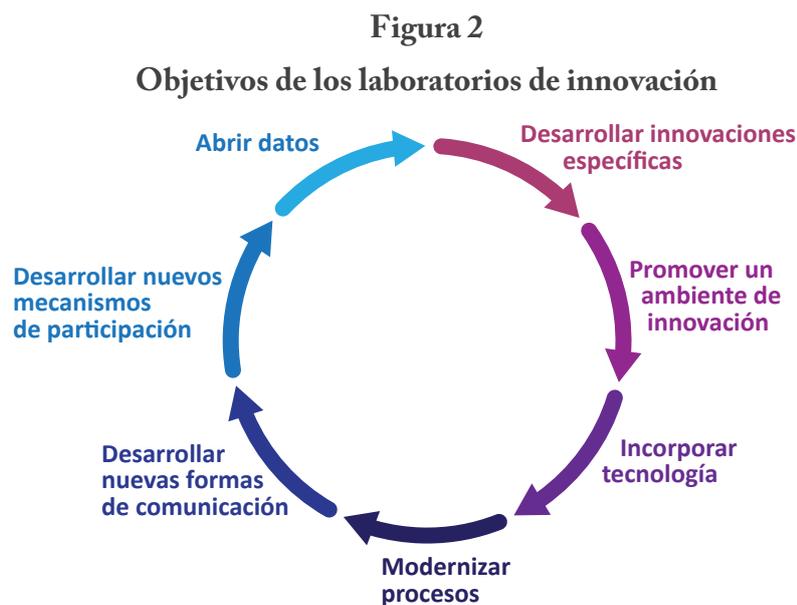
De acuerdo con el directorio de Apolitical,¹ se tienen mapeadas 114 unidades de innovación a nivel global, donde más del 75% se encuentra en economías desarrolladas, con presencia mayoritaria en Europa y América (Tõnurist et al., 2015). El Perú, sin estar ajeno las tendencias, cuenta con tres laboratorios de innovación localizados en el Gobierno central. Si bien se contaba con otros *labs* en menores instancias, estos ya dejaron de existir. En el sector turismo, solo han sido encontrados laboratorios de innovación en países pertenecientes a la OCDE,² vinculados a espacios empresariales y académicos.

Si existe algo claro que comparten los laboratorios de innovación es su nivel de actuación disparejo en el plano metodológico, funcional, estructural y de alcance (Arros y Ramírez-Alujas, 2017; Tõnurist et al., 2015). En tanto, el común denominador es el uso de nuevos instrumentos de política pública (Williamson, 2015). Así también, de la bibliografía revisada se extraen dos características sustanciales: la vocación experimental orgánica y la capacidad de asunción de riesgos mínimos, contando con el error como probabilidad latente y el aprendizaje como producto derivado (Torres, 2016; Stewart-Weeks y Kastle, 2015; Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2012).

Acevedo y Dassen (2016), en base al análisis de algunos laboratorios en la región latinoamericana, identifican siete objetivos (ver figura 2):

1 Para mayor información, consulte Innovation Lab Directory

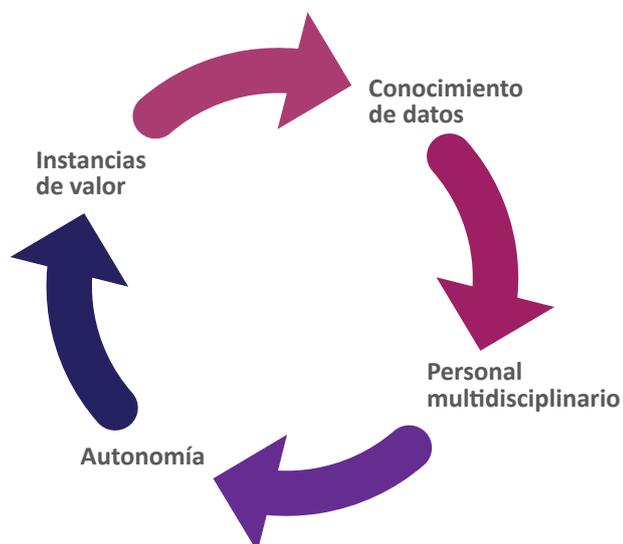
2 eTourism Lab, Smart Tourism Lab, E-Lab, Lightning Lab, Ontario Tourism Innovation Lab y T-lab.



Fuente: Adaptado de *Potencial desarrollo de laboratorios de innovación en el sector público: Explorando una agenda en el sector turismo*. (p. 75), por A. Ponce, 2021 (<https://hdl.handle.net/20.500.12672/16586>)

Asimismo, Acevedo y Dassen (2016) caracterizan elementos básicos de un laboratorio de innovación (ver figura 3)

Figura 3
Características de los laboratorios de innovación



Fuente: Elaboración propia de *Potencial desarrollo de laboratorios de innovación en el sector público: Explorando una agenda en el sector turismo*. (p. 80-82), por A. Ponce, 2021 (<https://hdl.handle.net/20.500.12672/16586>)

En el plano organizacional e interno, estos autores han identificado factores condicionantes (ver tabla 3).

Tabla 3
Factores condicionantes de un laboratorio de innovación

Factores condicionantes	Definición
Incorporación de visiones externas	Inclusión de actores externos fuera de los límites del sector público
Redes internas y externas	Vínculos formales e informales con actores internos y externos
Soporte político	Apoyo de líderes con capacidad decisoria
Flexibilidad presupuestaria	Nivel de elasticidad en materia presupuestaria
Administración del riesgo	Mecanismo para reducir el riesgo en el sector público (prototipos, experimentos o pilotos)

Fuente: Adaptado de *Potencial desarrollo de laboratorios de innovación en el sector público: Explorando una agenda en el sector turismo*. (p. 129), por A. Ponce, 2021. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16586>

2. Metodología

El estudio ha estado enmarcado en el enfoque cualitativo, de corte fenomenológico y de naturaleza exploratoria. En virtud de ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cuatro perfiles determinados. En la tabla 4 se muestra la descripción de los perfiles, así como la institución perteneciente al momento de llevarse a cabo la investigación.

Tabla 4
Perfiles de la investigación

Nº	Perfiles	Institución/Área perteneciente
1	Experiencia en laboratorios de innovación en América Latina	Ruta N (Colombia) Agesic (Uruguay)
2	Experiencia en laboratorios de innovación en el plano nacional	Minedu Lab Ayni Lab (Midis) Servir (gestión del conocimiento e innovación) Piscina Lab Municipalidad de Miraflores (gobierno digital) Universidad Continental (innovación social)
3	Experiencia en el sector público del turismo (nacional, regional o local)	PromPerú (gestión de segmentos) Mincetur (programa de turismo comunitario) PNUD (turismo comunitario) Municipalidad de Ollantaytambo Asesoría y consultoría externa (3 personas) Exministro Mincetur

4	Iniciativas empresariales en el sector turismo con un componente innovador	Llama Pack Andean Lodges Crees Manú Casas del Perú
---	--	---

Fuente: Elaboración propia de *Potencial desarrollo de laboratorios de innovación en el sector público: Explorando una agenda en el sector turismo*. (p. 87-88), por A. Ponce, 2021. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16586>

Se optó por las entrevistas debido a su valor complementario al momento de estudiar la innovación en el sector público (Arundel et al., 2019). En los dos primeros perfiles, la recopilación centró su atención en indagar el panorama de la innovación en el sector público. El tercer perfil se centró en entender las particularidades que posee el sector turismo en el plano público. Finalmente, en el último perfil, la contestación se concentró en discernir el proceso y desarrollo de la innovación, así como los factores que permitieron su consecución. En todos los perfiles, las identidades y las organizaciones que representan se mantienen en reserva por razones de confidencialidad.

La recopilación de datos se dio en septiembre, octubre y noviembre de 2019. Las entrevistas, en promedio, tuvieron una duración de 63 minutos, para lo cual se siguió una guía de preguntas semiestructurada (validada por juicio de expertos) en tres temáticas: (i) habilitadores de la innovación (ii) factores condicionales (iii) laboratorios de innovación. Se desarrollaron reuniones físicas (16) y virtuales (4). En ambos casos, se realizaron grabaciones para su posterior transcripción y análisis.

Asimismo, de manera complementaria y delimitante se proveyó una encuesta a los perfiles 3 y 4, debido a que su estructura estaba orientada a una posible puesta en funcionamiento de un laboratorio de innovación en el sector turismo. En el mismo se siguió el patrón esquemático de las entrevistas.

3. Resultados

En todos los casos, los laboratorios de innovación dependen en demasía del liderazgo; esto los vuelve extremadamente frágiles, pero también les permite adoptar actitudes proactivas y resilientes con el fin de preservar su memoria institucional y ganar adeptos. En esa línea, un buen soporte pueden ser compromisos internacionales asumidos por el Estado peruano como la Carta Iberoamericana de Participación en la Gestión Pública (2009) o la Declaración sobre Innovación en el Sector Público (2019).

En el caso peruano, la característica más recurrentemente señalada fue su gobernanza burocrática, mal focalizada y con rendimientos ineficientes. Al respecto, el caso Lava Jato fue el ejemplo más reseñado, pues principios de control, efectividad y transparencia no fueron seguidos a cabalidad. En contraparte, aspectos menos relevantes (como trámites) eran cumplidos con estricta severidad.

Sumado a ello, se resalta la gran inestabilidad política de este último quinquenio, lo que vuelve sumamente difícil garantizar un grado razonable de seguridad a una posible unidad de innovación. En paralelo, el sector turismo y sus instituciones gestoras son percibidas como entidades con un funcionamiento aislado, estancado y de poca visión.

En materia conceptual, existe un consenso al entender la innovación como un “medio” para algo superior, como competitividad o generación de valor público. En el caso peruano, la diferencia conceptual entre innovación pública y empresarial está más arraigada en los funcionarios públicos miembros del *lab*. Tal diferencia se difumina o malinterpreta a medida que supera las barreras organizacionales del propio laboratorio. Para el sector turismo se extrae una falta de visión o panorama respecto a la innovación, manifestado en ejemplos limitados, incongruentes o relacionados a simples mejoras incrementales. No obstante, esto muestra un consenso sobre por qué debería darse la innovación en el sector turismo: por la ventaja relativa que puede generar. Así también, se debe resaltar que, dentro de las entidades de la gobernanza del sector turismo no existe una armonización con respecto a la innovación, un primer aspecto que debería abordar una unidad de innovación.

Por otro lado, la concepción que se tiene con respecto a un laboratorio de innovación es muy heterogéneo. Esto sugiere que su estructura, composición y ubicación organizacional podría influenciar su propia autoconcepción. Además, en los laboratorios de innovación nacionales, además de sus características, se le han añadido matices alejados de su concepción principal como actividades de divulgación. En todos los casos, se destaca la confluencia de funcionarios públicos en puestos clave. En contraste, cuando uno de estos actores es alejado o retirado, se eleva la probabilidad de desmembramiento de la unidad de innovación. Para evitarlo, se resaltó la necesidad de entrega rápida de resultados que permitan ganar adeptos y legitimidad tanto al interior como al exterior de la organización.

Un tema por destacar sobre los factores es el asociado al riesgo. Por un lado, el funcionario público ve el riesgo como algo difícil de asumir, mientras que actores externos señalan que el

riesgo se viene dando y muestra de ello son las políticas públicas incorrectamente diseñadas e implementadas.

“Esto se puede deber a que el sector público busca una mayor eficiencia en relación a su ejecución presupuestal, que muchas veces es recompensada, pero se aleja de aspectos relacionados a la calidad del gasto. Este, al ser el principal medidor del éxito de un funcionario público, genera distorsiones en su comportamiento y entendimiento sobre el riesgo” (Ponce, 2021, p.102).

Además, sus formas de expresión reducidas y mitigantes, como los experimentos o prototipos, no han sido ensayadas en demasía en el sector público nacional. En consecuencia, su asociación como mecanismo de aprendizaje no es patente. Por otro lado, la generación y extracción de aprendizajes de un programa o política no es una práctica muy arraigada en el sector turismo.

4. Conclusiones

Si bien la inestabilidad política es constante en economías emergentes como Perú, lo cierto es que el sector turismo se diferencia por el menor control político, así como por un consenso generalizado de su importancia como actividad económica. Esto lo convierte en un espacio propicio para instrumentos de nueva gobernanza como los laboratorios de innovación. Si bien la importancia económica del turismo está demostrada en números, las medidas gubernamentales no parecen ir en consonancia con tal evidencia. El sector turismo aún es percibido como un sector *light*, y esto se debe en parte a las intervenciones genéricas y repetitivas de sus entes gestores. Un laboratorio de innovación podría ser ese organismo que pueda diseñar, testear e iterar nuevos instrumentos de política pública.

En esta investigación se han profundizado en tres elementos: habilitadores de la innovación, factores condicionantes y características básicas de un potencial laboratorio de innovación en el sector turismo (ver tabla 5). Respecto al primero, el nivel organizacional es, a juicio de los expertos, el más determinante, seguido por el nivel individual. En seguida, el liderazgo se cataloga como el factor condicionante más destacado. En contraste, los cuatro factores restantes se consideran necesarios, pero todos dependen de la construcción a nivel interno. Asimismo, de las características básicas, la multidisciplinariedad y autonomía fueron las más relevantes. No obstante, se debe destacar su fragilidad para garantizar una su continuidad en el largo plazo.

En cualquier situación, los laboratorios deben identificar y entregar resultados rápidos para obtener legitimidad y reconocimiento interno y externo. Un primer comienzo debe partir por lograr una armonización entre las entidades gestoras sobre hacia dónde debe apuntar

la innovación en el sector turismo. Luego, a medida que se interioriza, debe escalarse, complejizarse y profundizarse.

Además, se debe tener en cuenta que la presencia de un gran volumen de laboratorios de innovación se encuentra en economías desarrolladas, contextos con mayor estabilidad, inversión y cultura hacia la innovación. En el caso peruano, se descubrieron dos factores emergentes que deben sumarse a la colección de análisis: (i) capacidad comunicacional y (ii) entendimiento político. Del mismo modo, la vocación experimental aún no está muy clara y, en algunos casos, se incorporan matices alejados de su concepción como actividades de difusión. Esto se puede alinear a su vocación y deseo de subsistir.

Igualmente, la investigación buscó delimitar elementos básicos iniciales de un laboratorio de innovación. Al respecto, se recopiló el nivel organizacional, objetivos, tipos de innovación, lógica de operatividad, actividades y forma de operación (ver tabla 5). Esto fue alcanzado a través de encuestas con actores asociadas al sector turismo (perfil 3 y 4). Si bien no hubo un consenso mayoritario en términos porcentuales, lo compilado debe servir como guía de referencia para unidades de innovación para el sector turismo.

Finalmente, se debe tener en consideración que el mayor corpus de conocimiento relacionado a *labs* se encuentra disponible en inglés.

Tabla 5

Matriz de un laboratorio de innovación en el sector turismo

Habilitadores		Factores condicionantes		Características básicas	
<ul style="list-style-type: none"> Nivel organizacional Nivel individual 		<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Capacidad comunicacional Entendimiento político 		<ul style="list-style-type: none"> Personal multidisciplinario Autonomía 	
<ul style="list-style-type: none"> Identificar y entregar resultados rápidos 					
Nivel	Objetivos	Tipo	Operatividad	Actividad	Intervención
Ministerial	Involucrar a actores privados	Innovación por procesos	Desarrollar innovaciones específicas	Realizar testeos o pilotos	<i>Top-down</i> (énfasis en la estrategia) <i>Bottom-up</i> (énfasis en los usuarios)

Fuente: Elaboración propia de *Potencial desarrollo de laboratorios de innovación en el sector público: Explorando una agenda en el sector turismo*. (p. 117-118), por A. Ponce, 2021. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16586>

Referencias

- Acevedo, S. y Dassen, N. (2016). *Innovando para una mejor gestión: la contribución de los laboratorios de innovación pública* (Nota técnica N° IDB-TN-1101). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17174/innovando-para-una-mejor-gestion-la-contribucion-de-los-laboratorios-de>
- Arros, V. y Ramírez-Alujas, Á. V. (2017). Innovación en el sector público chileno: La experiencia y aprendizajes del laboratorio de gobierno. *Revista de Gestión Pública*, VI(1), 43–80. <https://doi.org/10.22370/rgp.2017.6.1.2215>
- Arundel, A., Bloch, C. & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789–798. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- Castiñeira, À. (14 de febrero de 2019). *Las tendencias que determinarán una nueva economía a partir de 2030*. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/agenda/2019/02/las-tendencias-que-determinaran-una-nueva-economia-a-partir-de-2030/>
- Criado, J. I. y Rojas-Martín, F. (enero-junio de 2017). Laboratorios de Innovación para cambiar la gestión pública: Análisis del caso Novagob.Lab. *Revista de Gestión Pública*, VI(1), 19–42. <https://novagob.org/wp-content/uploads/2018/03/Criadoetal-1.pdf>
- Demircioglu, M. A. & Audretsch, D. B. (november 2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681–1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>
- De Vries, H., Bekkers, V.J.J.M. & Tummers, L. (August 1, 2015). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 1–40. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2638618>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2012). *Laboratorios de Innovación: Una guía práctica*. (Vol. 1). <https://www.fundacioncolunga.org/wp-content/uploads/2016/12/laboratorios-de-innovacion-3b3n-una-gu-3ada-prc3a1ctica1.pdf>
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47(3), 617–622. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>
- Kwong, L. (may 23, 2012). You Call That Innovation? *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304791704577418250902309914>
- OECD. (2015). *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*. <https://doi.org/10.1787/9789264236561-en>
- OECD. (2018). *OECD Tourism Trends and Policies 2018*. <https://doi.org/10.1787/tour-2018-en>
- OECD. (2020). *OECD Tourism Trends and Policies 2020*. <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>

- Organización Mundial del Turismo. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*. <https://doi.org/10.18111/9789284419043>
- Ponce, A. (2021). *Potencial desarrollo de laboratorios de innovación en el sector público: Explorando una agenda en el sector turismo* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Cybertesis. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16586>
- Schuurman, D. & Tönurist, P. (January 2017). Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs. *Technology Innovation Management Review*, 7(1), 7–14. <https://doi.org/10.22215/timreview1045>
- Stewart-Weeks, M. & Kastle, T. (2015). Innovation in the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 63–72. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12129>
- TED. (28 de octubre de 2013). Mariana Mazzucato: *El gobierno... inversor, tomador de riesgos, innovador* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/3r1IPsldbBg>
- Tönurist, P., Kattel, R. & Lember, V. (2015). Discovering Innovation Labs in the Public Sector. *Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics*, (61), 1–36. <http://hum.ttu.ee/wp/paper61.pdf>
- Torring, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, 21(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Torres, E. (2016). La innovación en el sector público: tendencias internacionales y experiencias mexicanas. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 17(28), 229–233. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337552122009>
- Williamson, B. (2015). Governing methods: Policy innovation labs, design and data science in the digital governance of education. *Journal of Educational Administration and History*, 47(3), 251–271. <https://doi.org/10.1080/00220620.2015.1038693>