

Reflexiones sobre Innovación Pública: Una Revisión de “Evidencias MineduLAB de Perú”

Reflections on Public Innovation: A Review of "Evidencias MineduLAB de Perú"

Dante Renato Roggero Solari^{a,*}

^a renatoroggero@gmail.com. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. <https://orcid.org/0009-0008-3711-3400>

Resumen

El artículo tuvo como propósito identificar los factores que explican el escaso escalamiento de las innovaciones en MineduLAB de Perú. La metodología tuvo un enfoque cualitativo, el diseño sistematizó una crítica a las innovaciones con resultados, identificando características comunes y particulares que permitieron postular los factores que explican el escaso escalamiento de las innovaciones. Entre los resultados se identificó un ciclo de innovación sin incentivos, con intereses dispersos; también el ciclo de innovación es vulnerable a la inestabilidad institucional y política; hay una limitada participación del usuario en el proceso; posee resultados limitados que quedan como pequeñas experiencias; y hay un liderazgo débil. De lo mencionado, se ha logrado concluir que la innovación pública es poco valorada y no alcanza siempre el escalamiento, a pesar de obtener resultados en los proyectos piloto. Finalmente, se concluye que es fundamental el rol de un servidor y líder moderno con capacidad para tomar riesgos, adaptable al cambio, pero sobre todo entender la innovación como parte de alcanzar resultados y no como trabajo extra.

Palabras clave: innovación pública, escalamiento, experimentos, reconocimiento institucional, evidencia

*Autor para correspondencia

<https://doi.org/10.5377/paradigma.v30i50.17092>

Recibido: 14 de agosto de 2023 | Aceptado: 13 de noviembre de 2023

Disponible en línea: diciembre de 2023

Paradigma: Revista de Investigación Educativa | ISSN 1817-4221 | EISSN 2664-5033 | CC BY-NC-ND 4.0

Abstract

The purpose of the article was to identify the factors that explain the low scaling of innovations in MineduLAB in Peru. The methodology had a qualitative approach, the design systematized a critique of innovations with results, identifying common and particular characteristics that allowed postulating the factors that explain the low scaling of innovations. Among the results, an innovation cycle without incentives was identified, with dispersed interests; the innovation cycle is also vulnerable to institutional and political instability; there is limited user participation in the process; it has limited results that remain as small experiences; and there is weak leadership. From the above, it has been possible to conclude that public innovation is undervalued and does not always scale up, despite obtaining results in pilot projects. Finally, it is concluded that the role of a server and modern leader with the ability to take risk, adaptable to change, but above all to understand innovation as part of achieving results and not as extra work, is essential.

Keywords: public innovation, scaling, experiments, institutional recognition, evidence

Introducción

El presente artículo emerge del interés por analizar el problema del escaso escalamiento de las innovaciones en MineduLAB, el cual es el Laboratorio de innovación costo-efectiva del Ministerio de Educación de Perú. Ante ello, brevemente se menciona que el término de innovación es ampliamente conocido y la Conferencia del Reto de la Innovación Social de Viena, en el 2011, identificó la innovación como la alternativa urgente, es decir, el camino prioritario que deben enrumbar las organizaciones, ello significa un reto, el cual desemboca en la estrategia Europa 2020 que vincula la necesidad de aplicar la innovación en fenómenos estructurales como la educación y otros (Anderson et al., 2014).

A ese nivel, la innovación está asociada a la ciencia y tecnología. Ese trinomio es conocido que aporta a la productividad. Sin embargo, “el Perú muestra un bajo desempeño en Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CTI), pues ha mantenido una inversión de 0.12% del PBI en investigación y desarrollo (I+D) en los últimos años” (World Bank, 2015 citado por Corilloella, 2021, p. 6).

Lo anterior se vincula con un escenario donde la innovación en los espacios de gestión pública recién emerge, por ello aún es poco valorada y hasta desconocida, desde instituciones rectoras hasta espacios académicos. Ello se traduce en un ambiente donde las innovaciones y el laboratorio del Minedu no son reconocidos, ya que muchas innovaciones con resultados no escalan. Se entiende como reconocimiento ese camino de la innovación hacia la sostenibilidad, que debe desembocar en escalamiento. A un nivel aplicado se pueden revisar ejemplos de innovaciones con reconocimiento en el siguiente link: <https://www.gob.pe/es/n/794885>.

Según Gomez Rimarachin et al. (2021), el escaso reconocimiento de lo que produce MineduLAB sucede porque no toma en cuenta siempre “un enfoque de usuario que permita el involucramiento total y contribuir a las intervenciones públicas” (p.114). Al respecto, Gomez Rimarachin et al. (2021) explica que los acercamientos con el usuario e interesados es durante el diseño, sin embargo, en MineduLAB es circunstancial y está vinculado con el tipo de proyecto a aplicar, el rol del área usuaria o interesada y en otros casos depende de las prioridades del equipo técnico, es decir no se da frecuentemente un enfoque de usuario. Pero la investigación logró identificar un caso positivo en un acercamiento con Zárate (2019), quien afirma que en el proyecto donde participó como investigador sí hubo un acercamiento a los usuarios (docentes y estudiantes) para hacer ajustes en el diseño del proyecto. Entonces, el acercamiento al usuario se da en algunas circunstancias en el diseño, sin embargo, la investigación considera que ello debe ser mandatorio, ya que otorga reconocimiento, lo cual coopera para el escalamiento.

Además, esa característica costo efectiva y de priorizar el uso de recursos disponibles limitan las innovaciones de MineduLAB porque no existe un presupuesto propio y no se convoca a apoyo para la sostenibilidad y escalamiento. Es decir, las innovaciones tienen limitaciones para ampliar sus capacidades ello desemboca en intervenciones a pequeña escala, como pilotos, o cortos periodos de tiempo, por ende, no son escalables. E incluso los fondos se usan solo para el pequeño recurso humano, pero el resto dependen de lo planificado desde la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, que forma parte de la Secretaría de Planificación Estratégica del Minedu. En general, se afirma que este mecanismo usado en MineduLAB afecta a otro principio de la innovación como es la gobernanza colaborativa, porque el proceso de financiamiento y apoyo económico es en principio cerrado y de escasa convocatoria a colaboradores financieros. Lo descrito se suma como un elemento que explica el escaso escalamiento en MineduLAB.

Otra forma de comprender el escaso escalamiento de lo que se produce en MineduLAB es a través de la naturaleza de cómo emergen MineduLAB, el cual nació del impulso no gubernamental (Abdul Latif Jameel Poverty Action LAB (USA). Oficina Regional para América Latina y el Caribe [JPAL-LAC] e Innovations for Poverty Action [IPA], 2016), es decir, el proceso fue externo a Minedu, su diseño no se acercó al usuario, así fue como su puesta en marcha no tuvo reconocimiento, por ende, lo implementado tiene pocas posibilidades de escalar hacia una política.

En consonancia, para comprobar que el escaso escalamiento es una falencia de MineduLAB en la Tabla 1 se muestran algunos casos de laboratorios de innovación pública y privada del sector educación en América del Sur que han producido innovaciones convertidas en políticas, es decir que han escalado.

Tabla 1*Logros e Impactos de LABS de Innovación Pública de Educación*

Laboratorios de innovación pública de educación				
Nombre	Entidad	Ámbito	País	Logros y/o Impacto
Laboratorio de Innovación educativa (LIE)	FONDEP ¹	No gubernamental	Perú	Hasta 2018 se ha atendido a un total de 12 960 estudiantes, 721 docentes en 54 instituciones de Ancash, Cajamarca, Pasco, Amazonas y Lima.
Laboratorio de innovación educativa (Labinne)	Universidad Pedagógica Nacional - México	Privado	México	Con un enfoque que promueve el desarrollo pedagógico. Ha impulsado el uso de TICs, lo cual tiene implícita interacción, motivación, comunicación, cooperación, la alfabetización digital e interés
Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe (SUMMA)	BID ²	No gubernamental	Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Perú y Uruguay	Trasladar experiencias efectivas a los ministerios de diversos países de la región. Incidir en el uso de la red y la innovación.
Laboratorio de Innovación Educación Superior ³	Ministerio de Educación Nacional de Colombia	Público	Colombia	Se ha concretado una red de actores líderes institucionales que han contribuido con ideas innovadoras. Ya cuentan con un Banco de Recursos.
Laboratorio de Innovación Educativa: computadoras para educar ⁴	Ministerios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio de Educación Nacional y el SENA	Público	Colombia	Ha dotado de nueva y mejor tecnología a las aulas.
Laboratorio de Innovación Educativa ⁵	Centro de Innovación Ministerio de Educación	Público	Chile	Espacio permanente que recibe soluciones tecnológicas con internet en las escuelas. Ha logrado poner en marcha una red de innovadores, y se promueve alcanzar aulas conectadas.

¹ Más información en: <https://www.fondep.gob.pe/programas/laboratorios-de-innovacion-educativa/>

² Más información en: <https://colab.colombiaaprende.edu.co/acerca-de-co-lab/>

³ Más información en: <https://colab.colombiaaprende.edu.co/acerca-de-co-lab/>

⁴ Más información en: <https://www.computadoresparaeducar.gov.co/>

⁵ Más información en: <https://www.innovacion.mineduc.cl/inicio>

... Continúa Tabla 1

Nombre	Entidad	Ámbito	País	Logros y/o Impacto
Laboratorio de Innovación y Justicia Educativa (EDULAB) ⁶	CIPPEC. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento	No gubernamental	Argentina	Han logrado implementar 50 innovaciones en las escuelas. Uso de experimentos sociales y experiencias fuera del aula como método de aprendizaje
Laboratorio de Ideas ⁷	Comuna Los Laureles. Medellín	Público	Colombia	Lo interesante es su foco de atención en estudiantes, docentes, padres, directivos.
Laboratorio de Innovación (LABIN)	Fondo Nacional de Desarrollo de Educación. Ministerio de Educación.	Público	Brasil	Ha logrado que la mayoría de las divisiones de la gestión de educación desarrollen proyectos de innovación logrando instaurar una cultura de innovación.
Laboratorio de Apoyo a la Innovación de la Educación Básica de Brasil. Labinova	Ministerio de Educación	Público	Brasil	Ha aplicado más de cien cursos y seminarios sobre la mejora del aprendizaje con un enfoque de educación, innovación y tecnología.
Laboratorio de Innovación	Fundación Lemann	Privado	Brasil	Trabaja de la mano con el BID y Lego Foundation. Están enfocados en la transformación digital e innovación tecnológica.
Centro de Innovación Educativa con Tecnologías Digitales del Estado Uruguayo	Ministerio de Educación	Público	Uruguay	Ha logrado implementar la conectividad con dispositivos, el desarrollo de plataformas para docentes, la tecnología aplicada al aprendizaje.
Laboratorio Innovación Educativa	Ministerio de Educación	Público	Ecuador	Se ha alcanzado a implementar un espacio permanente de recolección de proyectos de innovación y nuevas prácticas educativas.

Nota. Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 indica que en la mayoría de los países de la región existen laboratorios de innovación en educación, algunos provienen del sector público (la mayor parte), otros del sector privado y no gubernamental. Además, cerca de la mitad de los laboratorios tiene una clara atención sobre la tecnología como medio o fin de los laboratorios, lo cual permite afirmar sobre la relevancia que tiene

⁶ Más información en: <https://www.cippec.org/proyecto/edulab/>

⁷ Más información en: <https://recursos.educoas.org/practicas/laboratorio-de-ideas>

la tecnología. Otro aspecto es que la mayoría de los laboratorios está enfocada en transformar los métodos de enseñanza aprendizaje esperando alcanzar mejores logros. Y es que más de la mitad de los laboratorios han desplegado intervenciones que tienen como escenario principal las aulas y los docentes.

Asimismo, la Tabla 1 identifica la relevancia de la innovación en el sector educación, ya que todos los países (en la práctica) poseen un laboratorio de innovación, o si no, cuentan con laboratorios nacionales de innovación que han intervenido ya en el sector educación. Ello se puede corroborar tras revisar lo afirmado por All Originate from a Seed (2021) quienes en un análisis destacan el impacto de la innovación a escala nacional al inspirar a estudiantes en la resolución de problemas y exploración de subcampos de estudio; también, se ha consolidado la organización de equipos de cooperación; además, se ha acercado a los estudiantes al mundo real; y, se ha mejorado la capacitación y competitividad de los docentes.

Tras lo descrito se incide en describir el problema del escaso escalamiento en las innovaciones desarrolladas desde MineduLAB. A continuación, se hace mención de que los proyectos aplicados en MineduLAB posee un enfoque y objetivos académicos, lo cual implica una prevalencia por lo experimental, exploratorio y descriptivo. Aquello posiblemente desemboca en un escaso escalamiento, porque las innovaciones se aplican tan solo a una muestra y buscan mostrar evidencia primaria.

En relación con la información recopilada preliminarmente, se puede precisar que el escaso escalamiento se conecta con el hecho de que las innovaciones se diseñan a nivel de piloto y no de política, porque si bien el método puede ser experimental, académico y descriptivo, eso no quiere decir que siempre tengan obstáculos para ser escalables, sino que desde el diseño no se tomó en cuenta vinculada a alguna política existente o que promueva una nueva. Entonces, el escaso escalamiento es complejo porque se puede explicar por una combinación de elementos que se superponen, entre ellos que las innovaciones no se diseñan pensando en las políticas públicas.

Asimismo, el escaso escalamiento en MineduLAB se manifiesta por esa perspectiva unilateral, desde el área usuaria, como ente interesado en el proyecto. En efecto, las áreas usuarias coordinan con el MineduLAB, pero no abren el espacio más allá porque asumen que ellos poseen toda la información para el diseño del proyecto, lo cual como se ha precisado es un limitante para luego contar con una innovación escalable porque no está en la agenda de ningún otro actor y solo del área usuaria, en algunos casos no es de interés nivel institucional.

Otro argumento sobre el escaso escalamiento está acoplado con la experiencia de las primeras innovaciones de MineduLAB, las cuales tuvieron cierto reconocimiento, pero fenómenos coyunturales, presupuestales, políticos, de alta rotación del recurso humano involucrado, y de agenda pueden alejar la posibilidad de que el piloto sea escalable. Y ello hace reflexionar sobre los casos en los cuales los pilotos

tienen buenos resultados en un primer año, pero al siguiente cuando hay ampliación los resultados no son los mismos, de esta forma se hace insostenible y no escalable.

De modo que, la introducción ha expuesto una descripción del problema del escaso escalamiento de las innovaciones de MineduLAB y destacando la importancia que tienen las innovaciones. A partir de ello, esta investigación se enfocó en identificar los factores que explican ese escaso escalamiento, para saber cuál es la ruta y ajustes por hacer en el laboratorio y en la innovación pública en Perú. Por ello, se plantearon las siguientes preguntas: ¿Qué factores hacen que las innovaciones no tengan el debido escalamiento? ¿Cómo afecta el escaso escalamiento a la institucionalidad de MineduLAB? ¿Por qué MineduLAB se maneja a ese nivel? Tras ello, se analizó el logro de los objetivos, entre ellos: identificar los factores que alejan a las innovaciones de escalamiento; analizar la afectación del escaso escalamiento de las innovaciones; y explicar el estatus de MineduLAB a nivel institucional.

La investigación se ha llevado a cabo bajo los siguientes supuestos: a) de que entre los factores que alejan a las innovaciones de escalamiento está la voluntad institucional a nivel macro, la débil colaboración, la inestabilidad del recurso humano, e inestabilidad política; b) se ha asumido que, el escaso escalamiento de las innovaciones afecta el potencial del laboratorio, es decir muchas innovaciones se pierden en el camino a pesar de ser escalables a nivel de política; y c) se ha asumido que, MineduLAB no posee el nivel que requiere en la estructura organizacional para escalar una innovación y hacerla sostenible.

Discusión Teórica

Este acápite convoca a profundizar en algunas nociones como innovación, laboratorios y escalamiento.

¿Qué se entiende como Innovaciones?

Para comenzar es importante comprender qué se entiende como innovaciones, tanto en general como en el ámbito público. Sobre ello, si bien hay un amplio debate y hay autores como [Palomares Rodríguez \(2017\)](#) quien afirma sobre lo difícil que es definir innovación; la literatura coincide en que las innovaciones engloban dos grandes actividades, las cuales son la creación de algo nuevo y poner en práctica ello ([Anderson et al., 2014](#)).

Desde lo público, las innovaciones son el contenido de las políticas nuevas y mejoradas, las cuales se producen por adoptar un valor público novedoso ([Dawson y Daniel, 2010](#)). En ese sentido, el Manual de Oslo ([citado por Glor, 2021](#)) determina una innovación en base a lo que se entrega. Se desprende que el ciclo de innovación es un modo de promover la solución diferente, pero el producto es lo que determina si es o no innovador. Por lo tanto, la innovación es lo novedoso y útil. Y es que detallar un consenso es complicado, pero se cuenta con características importantes para entender lo que son innovaciones.

Así, las innovaciones se entienden como propuestas que priorizan la colaboración e interacción, principalmente dirigidas a cubrir necesidades públicas. En el proceso se aprende, se forma contención y compromiso. Entonces, las innovaciones son la combinación de lo práctico, profesional y científico, enfocadas en experimentar, son transformativas, evolutivas, graduales y el marco normativo es importante en el ámbito público (Fuglsang y Hansen, 2022). Es decir, no hay innovación sin actividad, pero tampoco sin práctica (Anderson et al., 2014).

A detalle, cada estado posee su forma de gestionar las innovaciones, se toman en cuenta las reglas, costumbres y prácticas de sus sectores públicos. Por ejemplo: en MineduLAB es clave intervenir conociendo que no hay una carrera de servicio civil, hay aversión a lo nuevo y tendencia a prácticas corruptas. En ese escenario se ha de procurar entregar innovaciones y adaptar el ciclo a esa cultura.

Al llevar esa descripción al caso de MineduLAB, se entiende a las innovaciones como la forma de evidenciar resultados con un enfoque de mejoras en las políticas existentes, siendo de costo efectivo, pero con alto impacto (Rosas Tejada y González Álvarez, 2021). Específicamente,

las innovaciones identificadas en el MineduLAB tienen las siguientes características: atienden problemas prioritarios de la política educativa, representan nuevas formas de enfrentar dichos problemas a través de soluciones innovadoras, incorporan conceptos de la economía del comportamiento en educación, su implementación es viable y aprovecha los recursos existentes, las innovaciones son altamente costo-efectivas debido a su bajo costo y a los impactos potenciales que se pueden obtener, su evaluación de impacto busca responder preguntas de investigación relevantes para la gestión en el contexto educativo. (Rosas Tejada y González Álvarez, 2021, p. 6)

¿Qué son los Laboratorios o LABS y el Escalamiento?

Tras lo precisado, es fundamental comprender ¿Qué son los laboratorios? o LABS como es conocido comúnmente en el ambiente de innovación; y es que, al ser la innovación tan amplia, los LABS funcionan en ese mismo espectro, es decir pueden ser tan generales como especializados. Así, los LABS son instrumentos efectivos que por dicha característica han proliferado rápidamente. Aquellos requieren de líder, habilidades comunicativas y capacidad política. Sobre todo, los laboratorios emergen como el ejercicio de materializar la innovación, en ese proceso se hacen contextuales porque se concretan bajo diferentes realidades. Por ejemplo: algunos LABS se enfocan en lo metodológico, otros en lo funcional y hasta en tener un amplio alcance (Ponce Villegas, 2021). Es decir, “los laboratorios aplican a distintas esferas y bajo lógicas diversas” (Mulgan, 2014b citado por Arros Valdivia, 2016, p. 22).

En esa diversidad en su mayoría, los LABS se plantean objetivos como: garantizar la apertura y acceso a datos, desarrollar innovaciones específicas, promover un ambiente de innovación, incorporar tecnología, modernizar procesos, desarrollar nuevas formas de comunicación y desarrollar nuevos mecanismos de

participación (Acevedo y Dassen, 2016 citado por Ponce Villegas, 2021). Por ello, es característico que tengan un amplio conocimiento de datos, personal multidisciplinario, autonomía e instancias de valor (Ponce Villegas, 2021).

También, desarrollan “entre otras, actividades de investigación, comunicación, networking, desarrollo de capacidades, diseño, pilotaje e implementación” (Arros Valdivia, 2016, p. 23). En ese sentido es importante a detalle revisar el trabajo de Arros Valdivia (2016) para comprender lo que es un laboratorio de innovación pública en el contexto latinoamericano. Y, desde una perspectiva ejecutiva, Paonessa (2017) quien define que,

Los laboratorios son espacios para experimentar con nuevas formas de generar valor público, modernizar la relación con la ciudadanía, aportar nuevos canales de participación y colaboración. A la vez, funcionan como un sistema de apoyo transversal para la gestión de la innovación en otras áreas del Gobierno (párr. 2).

Los logros e impactos de lo producido en los laboratorios dejan las bases sobre la efectividad y eficiencia de la escalabilidad. Sobre ello, Sánchez et al. (2013) manifiesta que la innovación debe ir acompañada de una estrategia con un enfoque escalable. Para que ello posea viabilidad, se hace más sencillo cuando las innovaciones se diseñan de la mano con los problemas que abordan las políticas públicas, los cuales están enfocados en el ciudadano. Al tener claro ello es fundamental que en el escalamiento se tenga en consideración que la “política alimentada de la innovación” tenga un propósito claro de mejorar la vida humana (Cejudo Ramírez et al., 2016).

A este nivel se puede comprender que el escalamiento es el proceso que hace reconocida la innovación, pues antes fue un piloto que se amplió y tuvo resultados, pero al ser escalable tendrá un impacto profundo a nivel de objetivo en la vida de la persona. Para ello, entra a relucir el escalamiento como un proceso con estilos de gobernanza colaborativa, donde se debe moldear de acuerdo con las necesidades y particularidades del problema a solucionar, destacando lo ético, tecnocrático y participativo; por lo tanto, los actores poseen un lugar sustancial (Landeweerd et al., 2015; Pastor Seller et al., 2023).

En síntesis, la capacidad de ser escalable de una innovación ha de estar presente desde el diagnóstico, elaboración, discusión, proposición de objetivos y definición de acciones de política (Pastor Seller et al., 2023). Así, todo se hace más sencillo cuando las innovaciones se diseñan de la mano con los problemas que abordan las políticas públicas.

Métodos y Materiales

El proceso metodológico es de corte cualitativo, ya que la investigación se ha concentrado en identificar y analizar factores del escalamiento de las innovaciones en MineduLAB, espacio que es parte de un contexto actual. Es decir, la investigación se diseñó enfocada en explicar un fenómeno de la realidad

sin hacer experimentos y, más bien, analizando los resultados de las innovaciones piloteadas como casos de estudio. En ese sentido el método aplicado es relevante pues ha otorgado transversalidad y profundidad al estudio permitiendo hacer inducciones.

Por lo tanto, el proceso fue inductivo, ya que desde la categoría escalamiento de las innovaciones de MineduLAB y apoyados en la bibliografía se esbozó algunas premisas generales, de características aportantes, no tanto concluyentes. Así la técnica de recolección de información estuvo concentrada en tomar el cuadernillo web de “Evidencia Minedu”, que es parte de la web de MineduLAB y analizar si los proyectos cumplen con enfoque de escalabilidad.

En específico, se exponen los análisis de las cartillas de innovaciones de Evidencias MineduLAB, las cuales se encuentran en la web en el apartado de innovaciones. Allí se pueden observar las innovaciones con resultados y en diseño; las que fueron del interés del presente trabajo son las innovaciones con resultados, cada una de ellas tiene un policy brief, los cuales fueron los elementos de análisis. Cabe precisar que el criterio de selección de los casos de estudio (innovaciones) fue el contar con aquellos que tengan resultados. A partir de ello se analizaron 9 innovaciones que cuentan con resultados de un total de 13 innovaciones (diseño y resultados).

El proceso de análisis tuvo como referencias principales describir el caso, identificar alguna particularidad; luego identificar el eje de la innovación; precisar si existe un producto y/o servicio emblema, ello se explicó desde la calidad de resultados de las innovaciones, es decir si sirvieron o tuvieron algún impacto. También, se revisó si es que el proceso contó con un liderazgo o red de actores notoria. Todo ello para poder argumentar si la innovación alcanzó reconocimiento, sostenibilidad y escalamiento.

Como consecuencia, la técnica de recolección de información y fuentes académicas cooperaron en responder a las preguntas, corroborar o no los objetivos y validar o descartar supuestos. Y el método aplicado se plasmó en una narración académica para comprender MineduLAB en búsqueda de mayor impacto en la gestión del sector educativo en Perú.

Resultados

A continuación, se exponen las innovaciones estudiadas, a detalle se encuentra un resumen de la innovación y un análisis basado en si el caso alcanzó reconocimiento, sostenibilidad y escalamiento.

SMS PRONIED: Comunicación efectiva para la mejora de la gestión educativa – Fase 2015.

Para iniciar, se ha analizado la Innovación, se resume resaltando que:

La innovación consiste en enviar mensajes de texto (SMS) con recordatorios basados en principios de las ciencias del comportamiento a los responsables del mantenimiento de los locales escolares

con el fin de incentivar el cumplimiento de actividades relacionadas a la ejecución de recursos para el mantenimiento preventivo de las escuelas (Evidencias MineduLAB, 2015, párr. 1).

De lo anterior, se entiende que la innovación abrió el camino para una comunicación clara entre el ente regulador (Minedu), los gestores y responsables de usar los recursos como área especializada del mantenimiento preventivo de las Instituciones Educativas (Pronied). El elemento eje de la innovación fue la mensajería instantánea, reconocido como sistema de alertas. Este fue un medio o forma de impulsar el gasto de calidad, ello implica elementos como: acción de gasto, gasto en actividades planificadas y entrega de rendición de cuenta dentro del plazo establecido.

La innovación SMS Pronied es sostenible, se implementó desde 2014 a la actualidad y desde el inicio obtuvo buenos resultados. Específicamente, se identificó los cambios en el comportamiento con una tendencia de reportes entregados oportunamente, en ese camino quedó claro la importancia de cómo comunicar para ser efectivos. Entonces, un elemento a considerar para entender el escalamiento de la innovación es la sostenibilidad de implementación a mediano y largo plazo, con resultados positivos. La principal referencia es la programación de las alertas SMS Pronied en los Planes Operativos Institucionales desde 2016.

Decidiendo para un Futuro Mejor: Informando sobre los Retornos Monetarios y Sociales de la Educación

Como segunda innovación con resultados en MineduLAB se desplegó allá por 2015 y se resume como:

La innovación consiste en brindar información sobre los futuros beneficios monetarios y sociales de estudiar, a través de videos cortos e infografías, tuvo un impacto positivo sobre el rendimiento académico de los estudiantes y logró reducir la deserción escolar de estudiantes de primaria y secundaria. (Evidencias MineduLAB, 2018b, p. 1)

Cabe mencionar que esta innovación es un proyecto replicado, es decir fue desarrollado en otros países (Cifuentes, 2023). En el caso peruano se aplicó en secundaria bajo la necesidad de combatir la deserción escolar (Evidencias MineduLAB, 2018b). Por lo tanto, era una innovación dirigida hacia la población objetivo.

A pesar del reconocimiento, la implementación no tuvo el alcance planeado en su primer año en 2015. Así fue como la innovación tuvo dificultades que limitaban su sostenibilidad. A pesar de aquel escenario en 2016, se logró aplicar la innovación con resultados notorios, pero ello no otorgó sostenibilidad (Evidencias MineduLAB, 2018b). Ello se explica por factores externos como la alta rotación del recurso humano y crisis política. Asimismo, los equipos de apoyo y académicos tenían intereses dispersos, no hubo un liderazgo relevante, por ello no se llegó a alcanzar una innovación sostenible en el tiempo (Cámara Andina de Fomento [CAF], 2017). Como consecuencia, no hubo escalamiento y quedó olvidada tras una segunda aplicación.

Además, el obstáculo que acabó con la sostenibilidad estuvo vinculado con la dificultad de distribuir los videos a tiempo a una gran muestra a nivel nacional; ello sin incluir los obstáculos de poder monitorear y asegurar la reproducción de los videos. Ello es preocupante porque sí estuvo reconocido que los estudiantes carecían de información respecto al rendimiento monetario que genera la educación. En consonancia, como señala el *Banco de Desarrollo de América Latina - Cámara Andina de Fomento [CAF], (2017)*, “la idea funciona: entregar información a los estudiantes sobre los retornos de la educación reduce la deserción escolar y esto puede estar relacionado con menos horas de trabajo y mejor asignación en el uso del tiempo” (p. 18).

Expande Tu Mente: Activando el Potencial de Estudiantes en Perú mediante una Innovación Psicológica

En resumen, “La innovación consiste en llevar a cabo sesiones pedagógicas en las que se analiza y discute un artículo que busca cambiar la percepción de estudiantes de secundaria sobre sus propias habilidades para incrementar sus logros de aprendizaje de manera costo-efectiva” (*Evidencias MineduLAB, 2016, p. 1*).

El proyecto dejó un mensaje fundamental para el desarrollo del logro del aprendizaje en los estudiantes, precisando que la inteligencia cambia; aún toma mayor relevancia cuando se menciona que va dirigido directamente a los estudiantes, trasladando de forma clara valores como la perseverancia y motivación. El impacto de la innovación se reflejó en la prueba ECE – Matemática, donde hubo un mejor puntaje promedio y estudiantes con nivel alto de aprendizaje (*Evidencias MineduLAB, 2016*).

El piloto se aplicó en las regiones de Junín, Ancash y Lima, pero tuvo un efecto importante tan solo en Junín y Ancash, en Lima los resultados no fueron los esperados, ahí entró en debate los entornos urbanos y rurales, donde en los primeros quizá los estudiantes necesitan mayor estímulo audiovisual. Por lo tanto, para 2016 se hicieron algunos ajustes, entre ellos se agregó un recurso audiovisual y “se expande a las regiones de Piura, Cajamarca, Arequipa, Cusco, Puno, Apurímac” (*MINEDU, 2016, p.6. como se citó en Rosas Tejada y González Álvarez, 2021*), con ello se continuó ese año, sin embargo, en adelante ya no hubo una evaluación ni continuidad de la innovación, es decir ya no hubo expansión (*Evidencias MineduLAB, 2016*).

De lo anterior desemboca que existe un pobre reconocimiento Expande Tu Mente, a pesar de alcanzar buenos resultados entre 2015 y 2016 no fue implementado en los siguientes años. Sobre ello *Rosas Tejada y González Álvarez (2021)* postulan que ello se debió a la necesidad que hubo de hacer ajustes metodológicos a las propuestas iniciales y no se lograron grandes resultados. En este caso, la alta rotación de personal y actores involucrados sumado a pobres resultados limitó el reconocimiento, sostenibilidad y escalamiento de la innovación.

SMS Docentes

La innovación con resultados se enfocó en “en desplegar una campaña comunicacional usando mensajes de texto con contenidos de tipo informativo y motivacional para docentes de escuelas públicas a fin de mejorar su satisfacción con la carrera docente” (Evidencias MineduLAB, 2018a, p. 1). Ello emergió bajo un contexto problemático en el cual hay una escasa satisfacción del docente con su profesión, sumado a que no confían en la institución rectora (Minedu), la perciben lejana. Es así como los SMS se vuelven en un medio para conectar al Minedu con los docentes.

En este caso, incluso, hacia 2015, se creó una página web (<http://somosdocentes.minedu.gob.pe/>) para que los docentes puedan registrarse y recibir los mensajes, dicha página a la actualidad está en la red sin uso (MineduLAB, 2015). En base a lo descrito se puede afirmar que una vez más a pesar de resultados prometedores (mejor percepción de cercanía con el Minedu y satisfacción de los docentes con los mensajes recibidos) no tuvo sostenibilidad y solo se aplicó por un año. Entre los factores explicativos se consideró como costosa, y hoy con el uso de aplicaciones e inteligencia artificial quizá ya obsoleta.

De lo anterior se puede afirmar el escaso reconocimiento de otra de las innovaciones de MineduLAB que en algún momento tuvieron resultados y fueron aplicadas. Hasta aquí se tiene ya bastante indicios de que son los factores externos, pero que influyen a las innovaciones los cuales promueven su sostenibilidad y escalabilidad. Ello lleva a reflexionar sobre la importancia de desarrollar un ambiente innovador en las instituciones.

Entrega de Cartillas UMC: Informando a Padres y Docentes sobre los Resultados de Rendimiento de su Escuela

La siguiente innovación con resultados se aplicó en 2015 en escuelas de Lima Metropolitana y en resumen se enfocó en la “entrega de información a padres, directores y docentes, a través de una cartilla adicional y amigable, que compara el resultado promedio de cada escuela en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) con los resultados de escuelas cercanas y de características similares” (Evidencias MineduLAB, 2018d, p. 1).

Esta innovación se llevó a cabo como parte de mostrar los resultados de la prueba Evaluación Censal de Estudiantes [ECE] de 2015, por ello no fue replicable en los próximos años. A pesar de que se acercó, de una forma diferente al padre con el aprendizaje de sus hijos, no tuvo mayor receptividad. Por ejemplo: muchos docentes no tenían incentivos para comunicar los resultados a los padres (Evidencias MineduLAB, 2018d).

También, es importante destacar que esta innovación tuvo relevancia por ser una de las primeras que se aplicó en MineduLAB (Gomez Rimarachin et al., 2021), en esos términos se tiene que entender el carácter de nivel de prueba. Y lo rescatable fue que sí eran posibles las innovaciones, a pesar de no tener

resultados alentadores, el ciclo de innovación funcionaba, pero necesitaba algunos ajustes, solo había que encontrar el producto y los incentivos correctos.

Por consiguiente, la innovación de las cartillas UMC no tuvo reconocimiento, sin embargo, las lecciones que dejó, según el cuadernillo *Evidencias MineduLAB (2018c)* son que,

Probablemente, los padres de familia tuvieron dificultades para interpretar la información recibida y/o no supieron cómo canalizar sus demandas para mejorar los resultados de las II. EE. de sus hijos. La comunicación y retroalimentación entre padres de familia e institución educativa es un campo nuevo en II. EE. públicas del Perú y podría necesitar canales específicos para funcionar eficazmente. (p.5)

Ello deja en claro los retos de Minedu, pero sobre todo la necesidad de mapear antes las necesidades, falencias, deseos y expectativas de los actores involucrados, tanto de los que diseñan, monitorean y reciben el servicio.

Visibilizando El Ausentismo Docente: Visibilizar la Frecuencia y Costos del Ausentismo Docente en el Perú

Dicha innovación se aplicó en 2016 y se caracterizó por “el envío de correos electrónicos con mensajes de motivación pro-social y de norma social que buscan incrementar el tiempo presente de los docentes en sus aulas” (*Evidencias MineduLAB, 2018g, p. 1*).

Desde la metodología, la intervención fue alimentada por las ciencias del comportamiento, buscando a través de los correos electrónicos a docentes mitigar su ausentismo en el aula, la estrategia específica fue precisar beneficios sobre la presencia en el aula, detallando el comportamiento de un grupo de referencia; otra estrategia fue desarrollar argumentos sobre el impacto del ausentismo (*Evidencias MineduLAB, 2018g*).

Los resultados de la innovación no fueron alentadores, principalmente por el escaso uso del correo electrónico que hacen docentes y directores de las escuelas, por ello fue bajo el número de quienes leyeron los mensajes. Lo rescatable fue que, si bien se contó con un bajo número de correos leídos, estos tuvieron un impacto en los docentes aumentando su presencia en clases (*Evidencias MineduLAB, 2018g*).

En líneas generales, la innovación tuvo un escaso impacto, pues, erró en el canal que usó para llegar a la población objetivo. En base a ello y que solo se midió parte de la estrategia es que no tuvo la oportunidad de ser replicada en los siguientes años; lo descrito siempre enmarcado en un contexto institucional en el cual, si es que algo no funciona con amplios resultados, entonces es poco probable que se vuelva a aplicar, básicamente porque los ajustes demandan mayores costes y pocos actores se arriesgan y más bien prefieren apoyar innovaciones de su interés. Asimismo, *Breaugh et al. (2021)* explica que la inestabilidad institucional se incrementa por inconvenientes con los recursos financieros, humanos y liderazgo, los cuales pueden obstaculizar la viabilidad de un proyecto.

Entrega de Retroalimentación con Semáforo Escuela: Entrega de Reconocimientos por la Presencia de Docentes y Directores en las Escuelas

La retroalimentación con semáforo escuela,

Consiste en la entrega de reconocimientos en forma de cartas de felicitación o banners a directores y docentes de las escuelas que lograron un 100% en la asistencia conjunta de directores y docentes en la última visita de monitoreo de Semáforo Escuela en el 2015. (Evidencias MineduLAB, 2018e, p. 1)

Esta innovación emerge como una mejora a la innovación de SMS docentes, ya que ambas van enfocadas en mitigar el ausentismo docente. Pero la entrega de retroalimentación con semáforo escuela es una estrategia diferente mediante reconocimientos que en un mediano plazo generó incentivos a que los docentes dejen el ausentismo en clase (Evidencias MineduLAB, 2018e).

Además, la innovación es más amplia y plantea combatir la insatisfacción del docente y alcanzar que las transformaciones en los docentes y directores tengan un impacto en los resultados de la ECE. Para ello, la innovación se aplicó en una primera etapa entre 2015 a 2017 (Evidencias MineduLAB, 2018e), los resultados fueron decepcionantes en lo que refiere a mitigar el ausentismo y un efecto en el aprendizaje de los estudiantes, pero sí tuvo buenos resultados sobre la satisfacción docente. Ello fue alentador para la innovación, sobre todo porque generó una referencia sobre cómo la frecuencia del monitoreo proporciona resultados.

Por ello, a través de Semáforo Escuela se desarrolló la intervención ya como una política durante 2018 hasta 2022, con todas las dificultades implícitas por la expansión de la Covid-19. E incluso cuenta con una página web (<https://www.minedu.gob.pe/semaforo-escuela/>), pero las limitaciones han iniciado en 2022 cuando los monitoreos han dejado de acercarse a las escuelas.

De lo antes descrito resalta con gran importancia el reconocimiento que tuvo la innovación pues se continuó aplicando con los estándares iniciales hasta por cinco años. Lo relevante estuvo en la información que proveyó para tomar mejores decisiones, tomando como referencia la mejora de la educación. Y destaca como una innovación que sirvió para contextos de crisis.

Incentivos No-Monetarios En “Bono Escuela: Entrega de Incentivos no Monetarios para Mejorar el Desempeño de la Escuela

Esta fue aplicada en 2015 y se concentró “en acompañar el incentivo monetario Bono Escuela con un diploma virtual a modo de incentivo no monetario con el fin de motivar a los docentes y directores para mejorar su desempeño” (Evidencias MineduLAB, 2018f, p. 1).

El eje de la innovación pasó por impulsar el logro de Bono Escuela a través de los incentivos no monetarios, ya que se consideraba que por sí solo el Bono Escuela no alentaba la competitividad de los docentes que tenían potencial, a diferencia del incentivo no monetario que generaba ese interés. De esta forma la innovación tuvo un horizonte hacia 2017 donde se hizo una medición de sus resultados, pero no fueron alentadores. En síntesis, los incentivos no monetarios no tuvieron un impacto sobre el desempeño docente. En efecto, no alcanzó mayor reconocimiento.

Efectos de Pares en Habilidades Sociales y Desempeño Académico al Interior de los Colegios de Alto Rendimiento (COAR)

La cual consiste en que

Los estudiantes fueron asignados aleatoriamente a dormitorios en los COAR con compañeros de distintos niveles de sociabilidad y desempeño académico. Los resultados muestran que mientras que los compañeros sociables mejoran las habilidades sociales de los estudiantes, los compañeros con mejor desempeño académico no afectan el desempeño académico de los pares. (*Evidencias MineduLAB, 2018c, p. 1*)

Dicha innovación se aplicó entre 2016 y 2017, tuvo resultados relevantes sobre el desempeño de los estudiantes de los COAR. Sin embargo, no escaló a nivel de política, una vez más por factores externos, entre ellos la alta rotación del recurso humano que no tuvo un compromiso por respaldar la innovación. En definitiva, fue interesante el aporte de la innovación y dejó lecciones sobre que es posible mejorar las habilidades sociales conociendo al estudiante y el impacto de ello en la evolución de las habilidades (*Evidencias MineduLAB, 2018c*). Lo antes mencionado fue insuficiente para pensar en un escalamiento, principalmente afectado por el contexto político nacional y claro el de Minedu que no cooperaba para una sostenibilidad y escalamiento de la innovación.

Los resultados han puesto en escena la relevancia de lo externo al ciclo de innovación, pero que tiene impacto en él para el ámbito público. La inestabilidad política, la debilidad institucional, ciclo de innovación poco atractivo y adaptativo, intereses dispersos, poca participación del usuario, resultados pobres de los pilotos y una inexistente política seria de servicio civil generan en conjunto pilotos de innovación que no se convierten en políticas de impacto.

Conclusiones

A partir de los resultados y el análisis se responden las preguntas que han impulsado la investigación. Luego se analizó si se logró o no los objetivos de la investigación. Finalmente, se analizó si puede o no afirmar los supuestos planteados para la investigación.

¿Qué factores hacen que las innovaciones no tengan el debido reconocimiento?

Entre los factores se ha identificado la existencia de un ciclo de innovación con escasez de incentivos. Ello se ve reflejado en el enfoque experimental y academicista de los proyectos, es decir no son pensados para llegar a ser políticas. Aquello se refleja en los casos como “Decidiendo para un Futuro Mejor: Informando sobre los retornos monetarios y sociales de la educación”, también en “Expande Tu Mente: Activando el Potencial de Estudiantes en Perú mediante una innovación psicológica”, entre otras.

Al respecto, los proyectos se han piloteado bajo una cultura academicista, no aplicada, ello no atrae a los inversores que pueden llevar al piloto a un siguiente nivel. Además, MineduLAB abre su convocatoria bajo autofinanciamiento y no busca alternativas. Definitivamente no se conoce sobre un sistema de

incentivos que ayude a escalar a las innovaciones con buenos resultados. Por ello, los proyectos deben ser pensados y diseñados como políticas, y no solo para satisfacer conocimiento.

Otro factor es que existen intereses dispersos los cuales limitan el escalamiento de la innovación. Es decir, existen actores como los investigadores promovidos por algún Think Thank y Centros de Investigación, los cuales solo buscan generar evidencia, pero no apoyar el escalamiento de la innovación; también existen los actores usuarios que no entienden el valor de la innovación y solo participan en ella por su rol y funciones. Estos intereses dispersos siempre están presentes, pero es labor del ciclo de innovación asegurar un interés común.

Para contrarrestar el factor de dispersión de intereses en el proceso de innovación, el trabajo del líder es importante, enfocado en una tarea de generar modelos de negocio que hagan sostenible las innovaciones. Otra forma de mitigar es la cooperación, mediante la réplica potenciada, se puede recoger la forma como trabajan espacios que tengan características similares.

De lo anterior se desprende la inestabilidad política e institucional como un factor que permite comprender el escaso reconocimiento de las innovaciones. Específicamente, Minedu está expuesto a la inestabilidad política impregnada por una gobernabilidad ampliamente vulnerable, lo cual expone a los actores que pretenden poner en marcha lo planificado para sus entidades.

Además, la institución posee debilidad institucional por una inexistencia de un servicio civil basado en el mérito. Como principal referencia se puede tomar el caso de la innovación “Efectos de pares en habilidades sociales y desempeño académico al interior de los Colegios de Alto Rendimiento (COAR)”.

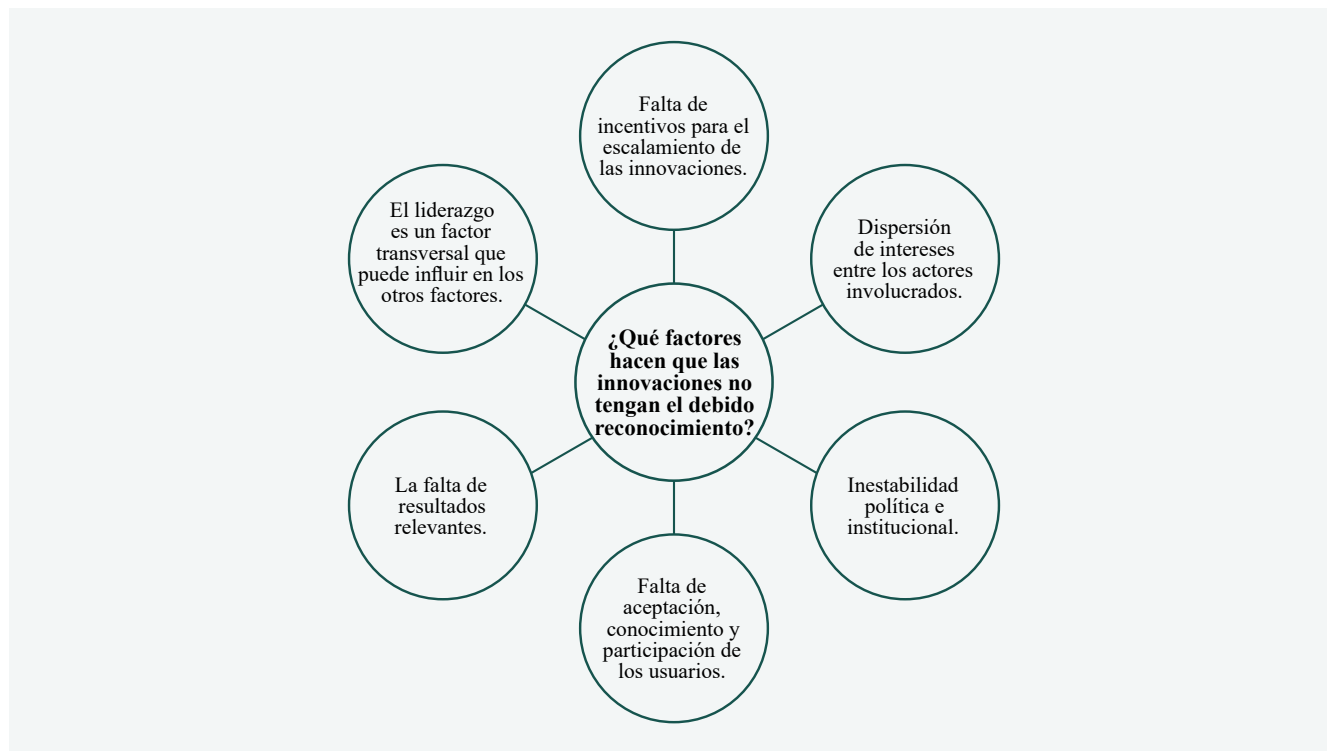
De otro lado, se considera que la aceptación, conocimiento y participación del usuario es un elemento que limita el reconocimiento de las innovaciones de MineduLAB, ya que ello es un principio de la innovación. Otro factor claro son los resultados paupérrimos de las innovaciones. Esto implica resultados sin relevancia, de esa forma no se puede esperar un reconocimiento del proyecto.

Este ejercicio no se puede culminar sin tomar en cuenta el factor del pobre liderazgo es transversal pues genera que los factores anteriores sean incisivos, por ejemplo: un ciclo de innovación con escasos incentivos se hace notorio ante la inexistencia de liderazgo o este no tiene mayor relevancia en un escenario de inestabilidad institucional y es débil ante la política. Entonces, se comprende que el liderazgo es importante para mitigar el resto de los factores, pero necesita de una atmósfera innovadora como participación, no aversión al riesgo y al cambio. A este nivel, este liderazgo innovador colisiona con la institucionalidad de MineduLAB altamente dependiente.

En general, estos factores coadyuvan a una limitada capacidad de escalamiento, principalmente por que a nivel experimental no significaban un gran esfuerzo y despliegue a diferencia de una vez que obtiene resultados positivos y se debe aplicar a toda la población, para lo cual las innovaciones pueden salir de la regla de ser altamente costo – efectivas. En este rubro se puede tomar como referencia todas las innovaciones con resultados que han quedado en piloto.

Figura 1

Factores principales que explican el escaso reconocimiento y escalamiento de las innovaciones con resultados en MineduLAB



Nota. Fuente: elaboración propia.

¿Cómo afecta el escaso reconocimiento a la institucionalidad de MineduLAB?

El escaso reconocimiento afecta la capacidad de escalamiento como referencia de la institucionalidad de MineduLAB. La literatura explica que el escalamiento se obstaculiza por factores técnicos como falta de adaptación al contexto local, colaboración, recursos financieros, tiempos y miedo al riesgo.

Asimismo, los LABS de innovación pública están expuestos a la cultura de trabajo de la administración pública y a la estructura de organización pública, ello se puede convertir en barreras hacia alcanzar una mayor capacidad de innovación. Entonces, no solo el reconocimiento y sostenibilidad como parte de la capacidad de innovación afecta la institucionalidad.

Ahora dirigido a la respuesta, la referencia será el factor de la inestabilidad institucional, relacionado con un recurso humano con limitaciones para la toma de decisiones, además un MineduLAB postergado en la estructura organizacional y que cuenta con pocos recursos financieros. Sin olvidar que obtener malos resultados en las innovaciones es un elemento que resta al reconocimiento e incrementa el desinterés de los actores por la innovación, en términos sencillos se reduce la posibilidad de que la innovación sea una referencia, ya que sus resultados no sirven para tomar mejores decisiones. Ello se refleja en los casos analizados.

A raíz de lo precisado se puede entender que el escaso reconocimiento es de tipo intrínseco a MineduLAB, ya que su diseño y forma como se desenvuelve no coopera al escalamiento. En otras palabras, MineduLAB por naturaleza no permite ser reconocido y eso es porque posee una ubicación jerárquica sin autonomía, con recursos muy limitados, con recurso humano acotado y dependiente de otras áreas en el proceso de toma de decisiones. Ello lleva a reflexionar sobre la efectividad del enfoque costo efectivo.

¿Por qué MineduLAB se maneja bajo esos estándares?

En primer lugar, MineduLAB no posee un nivel de autonomía en la jerarquía, específicamente está a cargo de una Coordinación que depende de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica perteneciente a la Secretaría de Planificación Estratégica (SPE) del Ministerio de Educación (Minedu). En síntesis, se maneja como un área dependiente en la toma de decisiones, lo cual colisiona con la naturaleza de un laboratorio de innovación y limita el liderazgo.

En segundo lugar, MineduLAB posee un presupuesto limitado. En efecto, usan los recursos existentes de las áreas usuarias que tienen la necesidad de innovar, luego un presupuesto pequeño para divulgar eventos, lo cual no llega a espacios masivos. También, depende del apoyo de Centros de Investigación y actores interesados. Por lo tanto, los recursos financieros se convierten en una referencia sobre hasta dónde se puede llegar.

Y MineduLAB se gestiona con limitaciones porque no cuenta con el recurso humano suficiente. Por ello tiene soporte en las áreas de usuarias que tienen alguna necesidad por innovar, el resto de los actores involucrados en el ciclo de innovación vienen de afuera. En términos concretos se refiere a entre cuatro y cinco servidores que participan para diseñar, gestionar, implementar, monitorear y “vender” la innovación. Y el líder es un coordinador que no posee mayor independencia en la toma de decisiones. Por ende, las innovaciones sobrepasan las capacidades y recursos de un grupo de trabajo pequeño y con un orden jerárquico dependiente, pero sobre todo que no se acercan a los usuarios, ejemplo de ello son la mayoría de las innovaciones las cuales en su diseño tienen escasa participación de los usuarios.

Análisis del Logro de Objetivo de la Investigación

Tras lo analizado, la presente investigación ha logrado el objetivo de identificar los factores que alejan a las innovaciones de reconocimientos orgánicos. Entre ellos destacan: 1) un ciclo de innovación que no genera grandes atractivos; 2) existen intereses dispersos; 3) la inestabilidad política e institucional; 4) la aceptación, conocimiento y participación del usuario como un elemento que limita el reconocimiento; 5) resultados pobres e irrelevantes; 6) pobre liderazgo.

También, se ha alcanzado el objetivo de analizar la afectación del no reconocimiento de las innovaciones, lo cual en síntesis permite comprender la debilidad institucional de MineduLAB que tiene como causa la exposición de Minedu a la inestabilidad política. A partir de ello se desarrolló una explicación

del estatus de MineduLAB a nivel institucional, sobre lo cual se precisa limitaciones para entenderse como un laboratorio de innovación por naturaleza, y su principal escollo es tener escasa autonomía para gestionar los proyectos.

Desde un enfoque crítico, en específico, el ciclo de innovación es poco atractivo por enfocarse en lo experimental, académico y es autofinanciado. Tomando en cuenta que los servidores y académicos no saben emprender, por eso hay que captar servidores sin aversión al riesgo y adaptables. Luego los intereses dispersos se generan por actores comprometidos con el conocimiento y no se valora la innovación, sino se trata como rutinaria. Con respecto a la inestabilidad política e institucional se da por una gobernabilidad en crisis y un MineduLAB que emergió débil desde su diseño.

Análisis de la Comprobación de Supuestos de la Investigación

En referencia a los supuestos se asumieron factores como la inestabilidad institucional y política, la escasa colaboración, y la inestabilidad (alta rotación) del recurso humano. De aquello se ha comprobado a través del análisis de casos que esos factores están presentes, pero hay otros como un ciclo de innovación sin incentivos, intereses dispersos durante el proyecto, escasa participación de los usuarios y resultados pobres de los proyectos. Todo ello en conjunto coopera a un ambiente de innovación vulnerable.

También, se ha asumido que, el escaso reconocimiento de las innovaciones afecta el potencial del laboratorio, es decir muchas innovaciones se pierden en el camino a pesar de ser escalables a nivel de política. Ello se ha logrado comprobar ya que sin reconocimiento los proyectos no continúan, así el LAB es cada vez más dependiente para tomar decisiones porque lo que se emprende requiere de la validación de muchos actores, lo cual es un fenómeno clásico de la administración pública. Por lo tanto, tras comprobar dicho supuesto, se puede afirmar que el MineduLAB está limitado en lo que puede producir pues no es autónomo, lo cual se refleja en cómo se gestionan los proyectos.

Y un último supuesto se asumió que MineduLAB no posee el nivel que requiere en la estructura organizacional. En efecto, MineduLAB es dependiente de una amplia estructura jerárquica lo cual colisiona con la naturaleza de un laboratorio de innovación. Como evidencia de ello están los proyectos que a pesar de contar con buenos resultados en su etapa de piloto no se han continuado implementando ni ajustando.

Finalmente, las innovaciones tienen limitaciones de reconocimiento como primer paso hacia la escalabilidad, ya que en algunos casos poseen resultados pobres o irrelevantes que se explican por la escasa participación del usuario y estrategias débiles. Y el pobre liderazgo es un factor transversal que se da por una naturaleza dependiente del laboratorio. En definitiva, MineduLAB no puede ser una pequeña dependencia de una Oficina, sino necesita poseer una autonomía que le otorgue la relevancia para el impacto esperado.

Recomendaciones

La innovación debe ser un reto prioritario que coopere a la puesta en marcha de políticas efectivas porque la innovación ya mostró eficiencia. Sobre lo explicado está implícito la configuración de una estrategia que permita al LAB alcanzar innovaciones de impacto. En este proceso los actores, usuarios y tecnócratas han de contar con el ambiente participativo hacia el escalamiento.

Los LABS deben estar listos, utilizando recursos para producir innovación, en un ambiente innovador, autónomo e independiente. Específicamente, Minedu debe confiar en los servidores y procurar que no perciban como trabajo extra la intervención en el LAB, ello es el primer paso hacia un ambiente innovador. En ese sentido, es fundamental reconfigurar la estrategia del LAB, es decir el fortalecimiento de la institución u organización mediante políticas, estrategias, protocolos y actividades de gestión que ayudan a formar el comportamiento del servidor; lo que se espera es un comportamiento innovador sin aversión al riesgo.

Referencias Bibliográficas

- Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (USA).** Oficina Regional para América Latina y el Caribe, & Innovations for Poverty Action. (2016). *Implementación del Laboratorio de Innovación Costo-Efectiva de la política educativa: MINEDULAB*. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5176>
- Acevedo, S. & Dassen, N.** (2016). *Innovando para una mejor gestión: la contribución de los laboratorios de innovación pública*. Nota técnica Nº1101 del BID. <https://publications.iadb.org/handle/11319/7874>
- All Originate from a Seed.** (2021). *The Role of Innovation Labs in Education* [Linkedin]. https://www.linkedin.com/pulse/role-innovation-Labs-education-ime3d/?trk=organization-update-content_share-article
- Anderson, T., Curtis, A. y Wittig, C.** (2014). *Definition and Theory in Social Innovation* [Master of Arts in Social Innovation, Danube University, Krems]. <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/136%20Definitions-and-Theory-in-Social-Innovation-Final-1.pdf>
- Arros Valdivia, V.** (2016). *La Experiencia del Laboratorio de Gobierno y su Contribución en el Desarrollo de la Innovación en el Sector Público Chileno*. [Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138133>
- Breaugh, J., McBride, K., Kleinaltenkamp, M. y Hammerschmid, G.** (2021). Beyond Diffusion: A Systematic Literature Review of Innovation Scaling. *Sustainability*, 13(24), 13528. <https://doi.org/10.3390/su132413528>

- Cámara Andina de Fomento [CAF].** (2017). *Decidiendo para un Futuro Mejor: El efecto de la información sobre la deserción escolar, el uso del tiempo y trabajo infantil*. https://www.caf.com/media/8290/oswaldo_molina.pdf
- Cejudo Ramírez, G. M., Dussauge-Laguna, M. I. y Michel, C. L.** (Eds.). (2016). *La innovación en el sector público: Tendencias internacionales y experiencias mexicanas* (Primera edición). Instituto Nacional de Administración Pública: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Cifuentes, C.** (2023). *Medidas para combatir la deserción escolar*. <https://horizontalchile.cl/assets/uploads/2023/01/Medidas-para-combatir-la-deserción-escolar-2.pdf>
- Corilloclla, P.** (2021). *Promoviendo el desarrollo basado en la ciencia, tecnología e innovación**. https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2021/05/12._dp_ciencia_tecnologia.pdf
- Dawson, P. y Daniel, L.** (2010). Understanding social innovation: A provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), Article 1. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033125>
- Evidencias MineduLAB.** (2015). *SMS Pronied: Comunicación efectiva para la mejora de la gestión educativa – Fase 2015*. <https://www.minedu.gob.pe/mineduLab/innovaciones.php>
- Evidencias MineduLAB.** (2016). *Expande Tu Mente: Activando el Potencial de Estudiantes en Perú mediante Innovación Psicológica*. <https://www.minedu.gob.pe/minedulab/pdf/n-02-pb-expande-tu-mente-2015-final-2019.pdf>
- Evidencias MineduLAB.** (2018a). *Campaña SMS Somos Docentes: Envío de mensajes de texto para incrementar la motivación y satisfacción docente*. <https://www.minedu.gob.pe/minedulab/pdf/n-04-pb-sms-docentes-final-2019.pdf>
- Evidencias MineduLAB.** (2018b). *Decidiendo Para Un Mejor Futuro: Informando sobre los retornos monetarios y sociales de la educación*. <https://www.minedu.gob.pe/mineduLab/pdf/n-06-pb-decidiendo-para-un-futuro-mejor-final-2019.pdf>
- Evidencias MineduLAB.** (2018c). *Efectos de pares en habilidades sociales y desempeño académico al interior de los Colegios de Alto Rendimiento (COAR)*. <https://www.minedu.gob.pe/minedulab/pdf/pb-efecto-de-pares-en-coar-final-2019.pdf>
- Evidencias MineduLAB.** (2018d). *Entrega de Cartillas UMC: Informando a padres y docentes sobre los resultados de rendimiento de su escuela*. <https://www.minedu.gob.pe/minedulab/pdf/n-03-pb-cartillas-final-2019.pdf>
- Evidencias MineduLAB.** (2018e). *Entrega De Retroalimentación Con Semáforo Escuela: Entrega de reconocimientos por la presencia de docentes y directores en las escuelas*. <https://www.minedu.gob.pe/minedulab/pdf/n-08-pb-semaforo-final-2019.pdf>

- Evidencias MineduLAB.** (2018f). *Incentivos No-Monetarios En “Bono Escuela”*: Entrega de incentivos no monetarios para mejorar el desempeño de la escuela. <https://www.minedu.gob.pe/minedulab/pdf/n-07-pb-bono-escuela-final-2019.pdf>
- Evidencias MineduLAB.** (2018g). *Visibilizando El Ausentismo Docente: Visibilizar la frecuencia y costos del ausentismo docente en el Perú*. <https://www.minedu.gob.pe/minedulab/pdf/n-05-pb-ausentismo-docente-final-2019.pdf>
- Fuglsang, L. y Hansen, A. V.** (2022). Framing improvements of public innovation in a living Lab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement. *Research Policy*, 51(1), 104390. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104390>
- Glor, E. D.** (2021). *Defining, Distinguishing and Studying Public Sector Innovation and Change*. The Innovation Journal, 26(3), 1-14. ProQuest Central. <https://continental.elogim.com/auth-meta/login.php?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/defining-distinguishing-studying-public-sector/docview/2641598095/se-2?accountid=146219>
- Gomez Rimarachin, J. N., Romero Tumay, D. C., y Valladares Perez, N.** (2021). *El enfoque en el usuario final como herramienta para mejorar las intervenciones públicas en educación en el Perú a través de proyectos de innovación: Caso – MINEDULAB [PUCP]*. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18956>
- Landeweerd, L., Townend, D., Mesman, J. y Van Hoyweghen, I.** (2015). Reflections on different governance styles in regulating science: A contribution to ‘Responsible Research and Innovation’. *Life Sciences, Society and Policy*, 11(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s40504-015-0026-y>
- Palomares Rodriguez, E. G.** (2017). *Innovaciones de políticas públicas y democracia. Elementos para un análisis interpretativo de innovaciones locales premiadas* [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/43448/1/T38940.pdf>
- Paonessa, L.** (2017). *¿Qué son los Laboratorios de Innovación Pública?* [Banco Interamericano de Desarrollo]. Abierto al público. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/que-son-los-Laboratorios-de-innovacion-publica/>
- Pastor Seller, E., Dorado Rubín, M. J., Guerrero Mayo, M. J., y Navarro Yáñez, C. J.** (2023). The Integrated Strategy as Urban Policy Innovation Proposed by the EU: Do Cities Apply It? En C. J. Navarro Yáñez, M. J. Rodríguez García y M. J. Guerrero Mayo (Eds.), *EU Integrated Urban Initiatives* (pp. 77-89). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-20885-0_5
- Ponce Villegas, A.** (2021). Laboratorios de innovación en economías emergentes: Fundamentos básicos para el sector público. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, 5. <https://doi.org/10.54774/ss.2021.05.08>

Rosas Tejada, A. y González Álvarez, D. (2021). *Componentes clave para el escalamiento de las innovaciones en el Laboratorio de innovación MineduLab*. <https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/1556>

Sanchez, C., Lasagna, M., y Marcet, X. (2013). *Innovación pública: Un modelo de aportación de valor*. Santiago de Chile: RIL Editores.

Zárate, R. A. (2019). *Social and cognitive peer effects: Experimental evidence from selective high schools in Peru*. Job Market Paper, 1-78.