



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Filosofía y Letras

**El Laboratorio para la Ciudad:
un espacio para la participación ciudadana**

Tesina

Que para obtener el título de

Licenciada en Desarrollo y Gestión Interculturales

Presenta

Stephany Michelle Chávez Jiménez

Asesor:

Mtro. Alí Arturo Martínez Albarrán

Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Quisiera agradecer a mi asesor, el maestro Alí Albarrán, por su orientación en tan arduo, importante y aparentemente interminable proceso, por todas las lecciones que me enseñó a lo largo de estos años y por siempre alentarme a participar en nuevos proyectos.

A mis sinodales, Alejandro Karín, Cecilia Barraza, Juana Reséndiz y Carlos Aguirre, quienes invirtieron su tiempo en la revisión de esta investigación y sugirieron formas de mejorarla.

Índice

Introducción.....	7
1. Laboratorios de Innovación gubernamental	16
Lab.Rio (Brasil).....	22
AGESIC - Lab (Uruguay)	27
Laboratorio de Gobierno (Chile).....	30
Santalab (Argentina).....	35
Laboratorios de Innovación Ciudadana de la Secretaría General Iberoamericana.....	38
2. El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX).....	41
Redacción del PISVI (Programa Integral de Seguridad Vial).....	43
Mapatón.....	44
Cuarto Encuentro de Gobierno Abierto.....	45
Redacción Constitución CDMX.....	47
Saber Creativo	51
Poder Hacer	51
¿Cumplió el Laboratorio para la Ciudad sus objetivos?.....	52
3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural.....	57
Sobre interculturalidad y diversidad.....	57
Mediación intercultural	59
Características de la mediación intercultural y perfil del mediador	60
Gestión intercultural	61
Preespecializaciones en la licenciatura.....	63
Buenas prácticas dentro del Laboratorio	64
Debilidades del Laboratorio	65
El final del Laboratorio	70
Obstáculos para la innovación.....	71
Conclusiones	77
La formación del gestor cultural.....	77
Sugerencias para el éxito de los laboratorios de innovación gubernamental	77
La utilidad de la escala de participación pública en el diseño y medición de impacto de los proyectos	80
Anexo 1. Escala de Participación Pública	82
Referencias.....	83

Introducción

Los laboratorios de innovación social o innovación ciudadana se han creado, la mayoría de ellos durante los últimos años, como parte de programas gubernamentales para involucrar a la ciudadanía en la identificación de problemáticas, búsqueda de soluciones apropiadas y toma de decisiones ante diferentes aspectos sociales y cívicos. La creación de estos espacios pretende dar una imagen de democracia y otorgar credibilidad al gobierno y sus instituciones ante el descontento generalizado por parte de los ciudadanos. Dichas iniciativas no solamente fomentan la participación de la ciudadanía, sino también la participación de instituciones educativas y en algunos casos de la iniciativa privada. Es así que el análisis de diferentes laboratorios de innovación en Latinoamérica nos permitirá conocer la experiencia que han tenido, de esta manera sabremos en gran medida si éstos han sido una solución viable para resolver, incentivar la participación, y se han establecido como una alternativa que de solución a los problemas y las demandas de la comunidad.

Ante este panorama, el entonces jefe de gobierno de la Ciudad de México, Miguel Ángel Mancera, creó en 2013 la Agencia de Gestión Urbana con el objetivo de facilitar la interacción entre los ciudadanos y el gobierno, además de

[...] garantizar la colaboración eficiente entre dependencias, órganos desconcentrados, órganos político-administrativos y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, que tengan a su cargo el diseño y ejecución de políticas, programas y acciones en materia de servicios públicos urbanos y funcionalidad de la vía pública (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2013, p. 3).

El Laboratorio para la Ciudad surge como una de las direcciones de dicha dependencia gubernamental (Ciudad de México, 2013) y así como se estableció en el decreto por el que fue creado, una de sus atribuciones consiste en “Incubar ideas piloto para la innovación y la solución creativa de problemas y canalizarlas a las diferentes dependencias y entidades de la administración pública local” (Ciudad de México, 2013, p.4). El Laboratorio para la Ciudad se caracteriza por la realización de experimentos que buscan comprender y

solucionar diferentes problemas de la Ciudad de México involucrando a la ciudadanía de distintas maneras.

Durante la conferencia de prensa llevada a cabo en 2013 en el Museo de la Ciudad de México, se anunció la creación de la Agencia de Gestión Urbana y del Laboratorio para la Ciudad como una de sus partes. Gabriella Gómez-Mont, quien fue su directora, lo definió como:

[...] algo creativo que básicamente busca recopilar y después incubar buenas ideas que vienen de [la] ciudadanía, que vienen de [la] academia, que de hecho nacen dentro del mismo Gobierno y crear un espacio experimental en donde se puedan hacer pruebas piloto para ver qué tipo de ideas luego se pueden implementar ya a nivel sistema. (Ciudad de México, 2013).

Durante los cinco años que estuvo en funcionamiento (2013-2018), el Laboratorio para la Ciudad desarrolló varios proyectos entre los que se encuentran Peatoniños: una serie de intervenciones mediante las cuales se busca crear espacios de juego seguros para los niños en lugares con alta marginación, donde casi no hay áreas verdes o espacios para jugar. Durante dichas intervenciones, se busca liberar las calles de los automóviles, ya que la principal causa de muerte de niños entre 5 y 14 años son los accidentes viales.

HackCDMX 2015, otro proyecto del laboratorio, fue un maratón en el cual se trabajó con datos abiertos que fueron liberados por distintas instituciones de gobierno de la Ciudad de México. Se presentaron varios desafíos que los participantes tenían que resolver haciendo uso de estos datos. Las cuatro categorías de dichos desafíos fueron: Aplicaciones Cívicas, Soluciones para la Ciudad, Visualización de Datos y Hardware e Infraestructura Urbana. Se formaron 51 equipos de entre 4 y 6 integrantes distribuidos de manera desigual en cada una de las categorías. Al final de HackCDMX se logró llevar a cabo prototipos de aplicaciones para navegadores, dispositivos móviles y herramientas para la visualización de datos que solucionaban distintas problemáticas identificadas por los participantes.

Mapatón CDMX 2016 fue un proyecto en el que se buscó crear una base de datos abiertos para trazar las distintas rutas de transporte público concesionado de la ciudad. El mapeo de las rutas fue llevado a cabo por los ciudadanos quienes podían participar individualmente o en equipo a través de una aplicación para *smartphone*. Al finalizar el

Mapatón, los datos obtenidos por los usuarios se subieron a la plataforma Laboratorio de Datos en distintos formatos para que pudieran ser consultados por la ciudadanía.

Saber Creativo surgió ante la falta de reconocimiento del papel que juegan las industrias creativas y el casi nulo apoyo a los agentes creativos de la ciudad. Fue un programa de 12 seminarios especializados en distintas materias y un proyecto final del curso. A través del programa se buscó fortalecer proyectos ciudadanos que generen un impacto positivo en la economía creativa y en la sociedad dándole a sus creadores las herramientas que no se enseñan en las aulas de carreras relacionadas con la labor creativa. Se buscó fortalecer las capacidades de los agentes creativos para que logran llevar a cabo sus proyectos

Poder Hacer fue el primer coloquio internacional de la Ciudad de México para pensar las ciudades creativas. Tuvo como objetivo diagnosticar el estado de la creatividad en la Ciudad de México e informar al público asistente sobre la forma en que se teoriza y lleva a cabo el proceso creativo mediante la presentación de distintos proyectos. Además de eso, se intentó propiciar un ambiente en el que los asistentes y ponentes interactuaran para retroalimentarlos y resolver sus dudas.

El Laboratorio llevaba a cabo de manera constante las llamadas sesiones de azotea, que eran charlas o talleres mediante los cuales daba a conocer sus proyectos al público en general, proveía información sobre proyectos en los que colaboraba, además de invitar a personalidades nacionales e internacionales para que dieran a conocer sus ideas y trabajos al público.

En los países de Sudamérica encontramos iniciativas por parte de los gobiernos que incentivan la participación ciudadana y la innovación en diferentes aspectos de la vida social. Así tenemos que en Brasil se creó Lab.Rio en 2014 por el Ayuntamiento de Río de Janeiro, ya que la participación popular era una demanda social que quedó evidenciada en las manifestaciones de junio de 2013 (Lab.Rio, s.f.). Este laboratorio busca incluir diversas organizaciones de la sociedad civil como observatorios, colectivos, instituciones educativas, iniciativa privada, entre otros, para la planificación de una mejor ciudad.

Entre algunos de los proyectos de Lab.Rio, estuvo la conformación del *Consejo de la Juventud de la Ciudad* (Lab.Rio, 2016 a), que fue creado en octubre de 2015. El *Consejo de la Juventud* fue creado mediante un decreto oficial en el cual se establecía que llevaría a cabo

sus funciones hasta octubre de 2016. La creación de dicho Consejo buscó darle voz y voto a los jóvenes de Río de Janeiro mediante la selección de cien personas que presentan su opinión sobre los proyectos y medidas establecidas en el Plan Estratégico 2013-2016 de la prefectura de Río. El Consejo facilitaba el espacio para que se pudieran tener reuniones con los funcionarios públicos encargados de la toma de decisiones y presentarles propuestas definidas por alguno de los nueve grupos de trabajo en los cuales estaba dividido el Consejo. El Lab.Río no dio a conocer los resultados que se obtuvieron al conformar el *Consejo de la Juventud*. Aunque parece una buena iniciativa para acercar a los jóvenes a la propuesta y análisis de las políticas públicas, es difícil de saber qué tan efectivo fue si el Laboratorio no publica los logros de sus proyectos o informes finales de éstos.

Otro proyecto fue el llamado Desafío Ágora Río, definido como una “Plataforma que permite a los ciudadanos y ciudadanas cariocas proponer y debatir políticas públicas” (Lab.Río, 2016 b). La temática del primer desafío fue: “¿Cómo ampliar el legado que será dejado por los Juegos Río 2016 para la ciudad y la población?”. No solamente se buscaba dotar de la infraestructura necesaria para la justa deportiva, sino también aprovechar dicho evento para dejar mejores servicios a los habitantes de la ciudad. Los principales temas que se abordaron durante dicho desafío fueron: movilidad, educación y sustentabilidad. En la primera edición del Desafío Ágora Río, se recibieron más de 500 propuestas de las cuales, las 25 mejor aceptadas por la comunidad a través de las redes sociales fueron entregadas al Ayuntamiento de Río para ser evaluadas, decidir si se llevarían o no a cabo y al tomar la decisión, el alcalde de Río realizó una conversación a través de Google Hangouts para hacer conocer a los ciudadanos la razón de dichas decisiones.

Por otra parte, en 2015 se creó en Uruguay el Laboratorio de Innovación Social con el objetivo de agilizar algunos trámites y servicios de distintas dependencias de gobierno, reestructurándolos para que se llevaran a cabo en línea. Además de evitar el desplazamiento de los usuarios hacia las oficinas, se logró reducir el tiempo en el que se realizaban los trámites, se simplificaron los requisitos que se solicitaban y se logró la reducción de costos.

El Laboratorio de Innovación Pública de la provincia de Santa Fe, Santa Lab, en Argentina, ha llevado a cabo proyectos como la 1a. Jornada de accesibilidad web de la provincia, dicho encuentro tuvo como objetivo la búsqueda de soluciones para crear canales que pudieran vincular a los ciudadanos con el gobierno. Además de buscar canales adecuados

de comunicación, se estableció que la página web de la provincia de Santa Fe tenía que ser accesible a personas con discapacidad visual y auditiva.

En Santa Lab también se llevaron a cabo charlas y talleres entre la ciudadanía y funcionarios públicos para presentar los beneficios no sólo de la utilización de datos abiertos, sino también la importancia de su apertura para que puedan ser aprovechados por cualquier persona. Se han impartido talleres de robótica para niños en los cuales se utilizaron los residuos electrónicos generados en la provincia de Santa Fe.

El Laboratorio del Gobierno de Chile fue creado en 2014, tiene como objetivo “desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación centrado en los usuarios dentro de las instituciones del Estado chileno” (Laboratorio de Gobierno, 2014). Uno de sus proyectos ha sido *Impacta Seguridad*, una convocatoria abierta en la que podían participar juntas de vecinos, Organizaciones no Gubernamentales, centros de estudio, y la ciudadanía en general. *Impacta Seguridad* busca “abrir espacios de participación de la ciudadanía para innovar en materia de seguridad, a través de ideas simples que permitan fortalecer la relación entre vecinos y recuperar espacios públicos” (Laboratorio de Gobierno, 2017). Los desafíos de esta convocatoria eran dos, por una parte, “¿cómo generar mayor cooperación entre vecinos para aumentar la confianza y la seguridad en barrios vulnerados?”, y por la otra, “¿cómo mejorar la infraestructura pública para que las comunidades se identifiquen con sus barrios?” (Laboratorio de Gobierno, 2017.). Se recibieron un total de 201 propuestas que pasaron por distintos filtros hasta quedar solamente 20 ideas que siguieron siendo desarrolladas durante un mes con ayuda del Laboratorio de Gobierno, otras instancias gubernamentales e incluso instituciones privadas.

La Red de Innovadores Públicos es una plataforma lanzada por el Laboratorio de Gobierno de Chile que busca acercar entre sí a los servidores públicos de distintas instituciones para que compartan sus experiencias y métodos en torno a la innovación.

Mi colaboración en el Laboratorio para la ciudad y el trabajo de investigación sobre las acciones tomadas por otros laboratorios del mundo, me ha permitido ver que las experiencias de los laboratorios de innovación gubernamental son muy diversas y cambian según varios factores: 1) el rango de actuación que se les haya conferido a los laboratorios, 2) la escala de los proyectos que son capaces de realizar, 3) el grado de interacción con los ciudadanos.

Aunque los laboratorios se han creado para buscar soluciones innovadoras y acercar a los ciudadanos a las decisiones del gobierno, los programas de cada uno de los laboratorios están efectivamente enfocados a lo que necesita su población.

En el caso del Laboratorio para la Ciudad, considero que es importante analizar el nivel de aceptación y participación de los ciudadanos hacia los proyectos que se desarrollan. Además, hay que estudiar si el laboratorio en verdad cumplió su objetivo de ser un espacio donde la ciudadanía pueda presentar sus propuestas para mejorar la ciudad en distintas formas.

Justificación

La tesina hará un análisis de la legislación de la Ciudad de México en materia de innovación gubernamental y participación ciudadana, además de mostrar cómo la teoría y práctica, de las cuales nos ha dotado la licenciatura, pueden apoyar en el quehacer de organismos como el Laboratorio para la Ciudad en el cumplimiento de sus objetivos.

En este sentido, el trabajo, más allá de abordar mi experiencia en el Laboratorio para la Ciudad hará una comparación con las diferentes iniciativas para contrastar con los resultados que han tenido en otras latitudes, lo que nos permitirá conocer su impacto en la sociedad.

Objetivo general

Analizar el entorno del Laboratorio para la Ciudad y de otros laboratorios de innovación gubernamental, como espacios que promueven la participación ciudadana y el desarrollo de soluciones innovadoras con la finalidad de mejorar sus ciudades.

Objetivos específicos

- Analizar las razones y contexto en que fueron creados distintos laboratorios, los proyectos que han llevado a cabo y las dificultades que enfrentan en el desarrollo de sus actividades

- Revisar los objetivos que se planteó el Laboratorio para la Ciudad y si ha logrado cumplirlos.
- Revisar qué puede aportar el enfoque intercultural al desarrollo de las actividades de los laboratorios de innovación gubernamental.
- Identificar las formas de interacción y canales de comunicación con la ciudadanía.

Marco teórico

Los laboratorios de innovación gubernamental son organizaciones que Acevedo y Dassen (2016, p.9) califican como una vía de involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones, además de ser un medio de otorgar a la sociedad civil espacios en los cuales puedan exponer los problemas a los que se enfrentan, ya que no siempre son visibles para los funcionarios en los distintos niveles de gobierno. La importancia de la existencia de los laboratorios de innovación gubernamental radica en la necesidad de generar dichos espacios en los cuales la ciudadanía pueda promover soluciones a distintas problemáticas y se involucre activamente en las decisiones del gobierno. Además de esto, la creación de laboratorios también responde a la necesidad de aumentar la credibilidad en las instituciones gubernamentales (Egaña, 2016, p. 27).

La innovación social, cívica y ciudadana es “la solución novedosa a los desafíos que enfrentan las personas” (Navarro y Olivari, 2016, p. 16), las soluciones se diseñan en conjunto entre los afectados por las problemáticas (ciudadanos) y los proveedores de soluciones (gobiernos). La innovación social permite “añadir valor alcanzado [...] trayendo a jugar en el terreno de lo social soluciones innovadoras, [...] soluciones que con frecuencia escapan a la mirada de los responsables de políticas en el sector social” (Navarro y Olivari, 2016, p. 17).

Por otro lado, dentro del trabajo se tomará el concepto de política pública propuesto por Velásquez (2009) considerado como un “proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática“ (p. 167). Partiendo de esta definición, las políticas públicas idealmente

deben de ser guiadas por las autoridades, pero en ellas deben participar otras instancias como la sociedad civil o las empresas. Al igual que señala el mismo autor, se tomará en cuenta que “la política pública será exitosa cuando logre producir los resultados previstos por sus autores, contribuyendo a la reducción del problema o a su prevención” (Velásquez, 2009, p. 167).

Si bien es primordial abordar conceptos de teóricos que han trabajado en esta línea de investigación ya que esto permitirá hacer un análisis de los conceptos y medidas que derivaron en la necesidad de creación de programas de esta índole, en esta investigación también se llevará a cabo un análisis de mis labores como prestador de servicio social en el Laboratorio para la Ciudad a la luz de las teorías y conceptos vigentes, así como a la legislación de la Ciudad de México, que dio inicio a estas iniciativas.

Metodología

Se revisarán los materiales que ha publicado cada uno de los laboratorios elegidos (páginas web, videos, manuales, cuadernos de resultados) para obtener información. En varios casos también se establecerá comunicación con los laboratorios de innovación gubernamental para solicitar alguna clase de material en el cual estén plasmados su historia, objetivos o resultados. También se recurrirá a distintas páginas web y periódicos que mencionen información sobre las labores y proyectos de los laboratorios.

Uno de los requisitos para añadir alguno de los laboratorios de innovación gubernamental en ésta investigación era que hubieran sido creados desde el gobierno y que contaran con un portal web propio en el que llevaran a cabo la documentación mínima de sus proyectos para poder verificar sus resultados.

La información de los laboratorios que se presentará aquí intentará abarcar las razones por las cuales fueron creados y algunos de sus proyectos. Para la selección de proyectos, tendrán prioridad aquellos de los cuales se puedan conseguir resultados de los logros obtenidos. En caso de que alguno de los experimentos que se presenten aquí no tenga resultados claros, se hará la mención correspondiente.

Cada uno de los laboratorios de innovación gubernamental que se revisarán en éste documento tienen líneas de acción distintas y también campos de acción distintos, lo cual

Introducción

puede dificultar la comparación entre sí de los laboratorios. Sin embargo, cuando se considere pertinente, se harán ligeras comparaciones en las formas de actuar o guiar los proyectos.

Se considerarán exitosos los proyectos que haya logrado cumplir los objetivos que se plantearon al inicio. También se hará una mención especial a las buenas prácticas que lleven a cabo los laboratorios de innovación gubernamental.

El Laboratorio para la Ciudad dejó de operar en 2018, así que la información que se obtenga vendrá en su mayoría de la página web del laboratorio que sigue activa hasta ahora, el material que haya sido producido por el mismo Laboratorio y otras páginas web que contengan información relevante sobre las actividades que se llevaron a cabo (manuales, videos, etc.).

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

Los laboratorios de innovación gubernamental son creados para dar respuesta a la demanda de “métodos de apertura, colaboración y experimentación” (UNICEF, 2012, p. III), además de buscar “movilizar a las partes interesadas como expertos de sus propias experiencias y hacer que pasen de ser participantes a co-creadores de conocimiento”, lo cual implica darles un papel de mayor importancia a los ciudadanos que va más allá de la simple consulta ciudadana y la cual en ocasiones ni siquiera es llevada a cabo (Smas, Schmitt, Perjo y Tunstrom, 2016, p. 919).

Durante años, los gobiernos locales y nacionales han sido los encargados de resolver las problemáticas sociales, pero pocas veces o ninguna las soluciones han sido desarrolladas en conjunto con los ciudadanos, quienes son los más afectados (ForoMty, 2015). Los laboratorios no siempre se han creado por instituciones gubernamentales, algunos han surgido como iniciativa de la sociedad civil organizada, para formar parte de la toma de decisiones a través de la vinculación con el gobierno, aunque en este trabajo me enfocaré en aquellos que han sido creados desde el gobierno como es el caso del Laboratorio para la Ciudad.

La importancia de la existencia de los laboratorios de innovación gubernamental radica en la necesidad de generar espacios en los cuales la ciudadanía pueda promover soluciones a distintas problemáticas y sobre todo, se involucre activamente en las decisiones y acciones del gobierno. Debido a que en varias ocasiones los gobiernos no conocen realmente los problemas que afectan a sus ciudadanos, los laboratorios no solamente son lugares donde se pueden exponer las problemáticas, más importante aún es que son espacios destinados a buscar soluciones tomando verdaderamente en cuenta las opiniones, experiencias previas y conocimiento de todas las partes involucradas (Acevedo y Dassen, 2016, p. 9).

Hay que resaltar que los laboratorios de innovación gubernamental, suelen ser creados para integrar a los ciudadanos en el proceso de creación de políticas públicas y de esta forma recuperar su confianza en el gobierno y sus instituciones (Egaña, 2016, p.30). La

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

designación de laboratorio los enmarca como espacios donde se pueden llevar a cabo ensayos y cometer errores, “se pueden emplear dichos errores como aprendizaje, sin que concurran los riesgos económicos, organizativos y políticos del fracaso a gran escala en el sector público que, en muchas ocasiones, pueden impedir la adopción de enfoques y soluciones innovadores” (Criado, 2018). Se tiene siempre en mente a las personas involucradas durante la creación y desarrollo de los proyectos. Los laboratorios tienen como objetivo “...involucrar a una amplia gama de partes interesadas en las actividades de resolución de problemas” (Gryszkiewicz, Toivonen, y Lykourantzou, 2016) e intentan ir más allá de la generación de ideas para crear soluciones que puedan ser tangibles y tengan algún impacto en la comunidad.

Los laboratorios de innovación deben cumplir ciertas características que les permitan ser eficientes y responder a las necesidades para las que fueron creados. Si bien es cierto que se debe considerar la reducción de costos, mejora de los servicios públicos, aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación, y utilización de datos producidos por distintas instituciones para la generación de soluciones (aplicaciones móviles, plataformas, análisis, etc.) a distintas problemáticas o necesidades, lo más importante es el valor social y los resultados que se obtienen al resolver problemáticas de la mano de los afectados (Egaña, 2016, p.30) es decir, promoviendo la participación de los ciudadanos, su creatividad y su capacidad de generar y compartir conocimiento.

Veamos las características que debe cumplir un laboratorio de innovación según algunos autores que han realizado estudios al respecto. De acuerdo con Ramírez (2010, p.101) las características más destacables son las siguientes:

1. Responde a necesidades o problemas específicos.
2. Mejora la calidad de vida de los ciudadanos.
3. Genera resultados observables.

Según la definición de la OCDE (2009, p.40), en los ejercicios encaminados al desarrollo de la innovación, se debe prestar especial atención a la mejora en los procesos, en la organización de los lugares de trabajo y en las relaciones externas (tanto con la ciudadanía como con la iniciativa privada). Considero que estas características también son importantes para el desarrollo de la innovación gubernamental, ya que como señala Llano (2006, p.34)

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

“la innovación no solo viene motivada por la incorporación de bienes tecnológicos, sino también por cambios organizativos capaces de reducir ineficiencias y crear incentivos para un comportamiento más racional de los agentes” (p. 33).

Ramírez (2010) menciona que hay varios tipos de innovación en el sector público (p. 101):

- Innovación en los servicios.
- Innovación en la prestación de servicios.
- Innovación administrativa y de organización.
- Innovación conceptual.
- Política de innovación.
- Innovación sistémica.

Sin embargo creo los laboratorios de innovación gubernamental analizados están principalmente centrados en innovar la forma de prestación de servicios y en la innovación administrativa y de organización.

Por su parte, Puttick (2014, p. 8) señala elementos comunes que comparten los equipos enfocados a la innovación: la dirección y administración del laboratorio, el equipo que se conforma, los métodos y técnicas que se utilicen, los recursos de los cuales se disponga, las alianzas que se formen, y la medición del impacto. Aunque la mayoría de los laboratorios comparten estos elementos, cada uno se diferencia por el grado de atención que se presta a cada uno de ellos para lograr sus objetivos.

Es así que los laboratorios de innovación se caracterizan por identificar puntos clave y prioridades, desarrollar ideas que solucionen o mejoren las áreas vulnerables que se identificaron, probando y creando prototipos que sirvan de solución a los problemas o temáticas elegidas y contribuyendo a que dichas soluciones se implementen en distintas escalas (Puttick, 2014, p. 6).

Pascale (2016) distingue algunas características esenciales para que un laboratorio de innovación sea considerado como tal: ser un espacio colaborativo, en el cual se puedan compartir conocimientos y en los cuales se pueda llevar cabo la experimentación. Pero la

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

más importante de sus características es que son espacios abiertos, en los cuales cualquier ciudadano puede participar sin importar su experiencia o formación académica.

Según hemos visto, de acuerdo con estos autores, las características necesarias que debe tener un laboratorio para definirse como tal y cumplir sus objetivos son:

- Ser un espacio colaborativo y abierto.
- Compartir conocimientos dentro y fuera del laboratorio.
- Experimentar nuevas metodologías, y crear prototipos.

Dichas características coinciden con la definición de la Secretaría General Iberoamericana sobre los laboratorios de innovación, que son lugares para el “intercambio de ideas y conocimientos entre ciudadanos que genera beneficios sociales y culturales para el desarrollo de nuestras comunidades y países” (Innovación Ciudadana, 2014).

Una vez que hemos visto las características que deben cumplir los laboratorios, vayamos al proceso en el que se involucra a los diferentes actores dentro de lo que podemos llamar “innovación ciudadana”. Es importante que exista un espacio público abierto a la participación de los ciudadanos en los cuales todos puedan tener voz y voto para hacer un uso eficiente del capital económico y humano con el que se dispone en ese momento. En este sentido, la innovación “es más efectiva cuando la desarrollan los propios interesados guiados por pruebas directas de los usuarios y observación de primera mano” (UNICEF, 2012, p. 91). Hay que resaltar que innovar en algún sector no siempre es llegar a cambiar radicalmente las cosas y soluciones que ya existen, también consiste en utilizar las tecnologías o procedimientos que ya existían pero adaptándolos a situaciones y usuarios distintos.

La participación ciudadana es “toda acción emprendida por los ciudadanos dirigida fundamentalmente a influenciar la toma de decisiones públicas y la gestión de asuntos colectivos” (Welp y Schneider, p. 48). Según la forma de trabajo de cada uno de los laboratorios, la participación ciudadana puede ser activa (se permite y facilitan las condiciones necesarias para que los ciudadanos hagan propuestas) o reactiva (a los ciudadanos solamente se les permite aceptar o rechazar las iniciativas que son presentadas por las autoridades) (Welp y Schneider, p.51).

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

La Asociación Internacional para la Participación Pública (IAP2 por sus siglas en inglés) ha creado una escala de participación en la cual se establecen cinco etapas de participación según el impacto que tienen los ciudadanos en las decisiones. Las etapas son: informar, consultar, involucrar, colaborar y empoderar. El Lab.Rio utilizaba esta escala de participación para describir el impacto que tenían sus proyectos. La escala es útil para describir, pero también presenta de una manera clara cada una de las etapas según se va aumentando el impacto de los ciudadanos en la toma de decisiones.

Sin importar que los laboratorios surgen por iniciativa del gobierno, es necesario que además haya interacción con la iniciativa privada, la academia y la sociedad civil ya que de esta manera, cada uno de dichos actores puede aportar distintas herramientas que son necesarias para la implementación y búsqueda de soluciones. A continuación se presentan algunos de los beneficios de integrar a determinado sector en la búsqueda de soluciones.

- **Gobierno.** Facilita la interacción entre la sociedad civil y la iniciativa privada generando un espacio abierto, también hace posible que las ideas o soluciones puedan implementarse. Puede proveer datos de distintos campos obtenidos a través de diversas instituciones. También puede colaborar con la experiencia obtenida del desarrollo anterior de proyectos o soluciones. El gobierno puede beneficiarse de los datos que sean obtenidos o generados por los laboratorios de innovación gubernamental y hacer un uso posterior de ellos.
- **Sociedad civil.** Da a conocer las características específicas de los problemas que se quieren solucionar para que los funcionarios tengan un panorama más amplio y claro de la situación. Son los principales afectados y en ocasiones ellos mismos han generado soluciones provisionales a sus problemas, así que tienen claro cuáles son los métodos que dan mejores resultados. Se involucran en la toma de decisiones.
- **Iniciativa privada.** Facilita recursos y/o servicios con los cuales no cuentan los otros sectores. También pueden contar con personal especializado y con experiencia en distintos campos. Pueden capacitar a los miembros de los laboratorios y a los ciudadanos en distintas áreas.
- **Sector académico.** Cuenta con conocimiento especializado sobre diversos temas. A veces, el vínculo con el sector académico se lleva a cabo con estudiantes de diversas

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

áreas que además de compartir sus conocimientos para solucionar los problemas que afectan a la ciudadanía, adquieren experiencia profesional.

Los laboratorios están formados por personas con perfiles diferentes para poder abordar los retos a los que se enfrentan desde diferentes perspectivas y buscar soluciones en conjunto. Sus integrantes pueden haber formado parte de ONG's o haber trabajado para la iniciativa privada en su área profesional. También es deseable que los equipos estén conformados por personas con distintos niveles educativos y que se logre involucrar tanto a hombres como a mujeres.

Otra de las características que comparten los laboratorios, es que usan metodologías de diseño centrado en las personas, el cual ayuda a relacionarse con los usuarios para quienes se están creando soluciones. El proceso de diseño centrado en las personas comienza conociendo las necesidades de los afectados, y comprendiendo cómo es que ellos consideran se lograría solucionar su problema para después diseñar en conjunto una estrategia adecuada que se adapte al contexto de los usuarios y se hagan las modificaciones necesarias para obtener los mejores resultados (UNICEF, 2012, p.22)

En este proceso es importante la documentación de las experiencias, proyectos y soluciones que desarrollan para que otras personas puedan replicarlos. En la medida de lo posible, también se procura que las soluciones sean de uso libre y código abierto para que cualquiera pueda utilizar sin restricciones los productos que se han desarrollado, puedan adaptarlos e incluso mejorarlos para que sean más eficientes.

Los laboratorios pueden resolver hasta cierto punto, la falta de mecanismos diversos de participación ciudadana ya que buscan tomar en cuenta la opinión de las personas utilizando distintas estrategias. Sin embargo, también hay que mencionar que generalmente los laboratorios están conformados por equipos muy pequeños y su capacidad de convocatoria puede también ser reducida o estar centrada en determinado “perfil de ciudadano” lo cual determina el tipo de personas que participarán, el camino que se seguirá para la resolución de problemas y lo más importante, quiénes serán las personas que se beneficien con los proyectos que se lleven a cabo. Dependiendo de las estrategias de cada uno de los laboratorios, se resolverán problemáticas de áreas distintas y se corre el riesgo de

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

llevar a cabo proyectos que pueden no ser los que resultarían más útiles para la mayoría de los habitantes de la ciudad.

Los proyectos que se realicen deben desprenderse directamente de la voluntad ciudadana, así que los laboratorios deben tener estrategias para identificar las acciones que en realidad quieren llevar a cabo los ciudadanos y no enfocarse en desarrollar únicamente lo que los miembros del laboratorio consideran pertinente ya que de hacerlo así, no se estaría incentivando la participación activa de los ciudadanos, solamente se les estaría consultando sobre proyectos que ya se tienen planeados.

Otro aspecto a considerar es el alcance para el cual el laboratorio fue creado. No es lo mismo tener un laboratorio que funcione a nivel nacional que uno a nivel estatal o municipal. Además, las relaciones que los laboratorios puedan tener con otras dependencias de gobierno puede facilitar u obstaculizar su labor. Para que idealmente ocurra lo primero, el laboratorio debe procurar integrar a los funcionarios de otras dependencias en la elaboración de sus proyectos, al verse involucrados en los proyectos, es más probable que faciliten las condiciones óptimas para su realización.

Tomemos como ejemplo algunos de los laboratorios que han funcionado en Latinoamérica y sus objetivos para ver cómo se encuadran con las características mencionadas anteriormente y la forma de relacionarse con los actores involucrados.

Lab.Rio (Brasil)

En Brasil se creó Lab.Rio en 2014 por el Ayuntamiento de Río de Janeiro ya que “la demanda por participación popular es una demanda social que quedó evidenciada en las manifestaciones de junio de 2013” (Lab.Rio, s.f.). Las manifestaciones mencionadas, se llevaron a cabo debido al descontento por el aumento de la tarifa en el transporte público sin mejora en la calidad del servicio, pero también se estaban levantando en contra de la corrupción y la violencia policial. Todo esto en el marco de la Copa Confederaciones. Las manifestaciones fueron noticia a nivel mundial debido a que Brasil estaba por recibir el Mundial de fútbol y los Juegos Olímpicos de 2016. Los ciudadanos también reclamaban ya que los gastos para la preparación del Mundial 2014 les parecían excesivos (Animal Político, 21 de junio de 2013). Los manifestantes pedían al gobierno la mejora en la calidad de la

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

educación y también en los servicios de salud pública (Animal Político, 18 de junio 2013). Los manifestantes fueron reprimidos con violencia por parte de las fuerzas de seguridad lo cual empeoró la situación y provocó que hubiera varios heridos.

Objetivos del Laboratorio

Los principales objetivos de Lab.Rio eran promover la participación ciudadana y fomentar la transparencia haciendo uso de la tecnología para facilitar el diálogo entre la ciudadanía y la administración municipal (Lab.Rio, s.f.). Este laboratorio buscaba incluir diversas organizaciones de la sociedad civil como observatorios, colectivos, instituciones educativas, iniciativa privada, entre otros, para la planificación de una mejor ciudad.

Conformación del Consejo de la Juventud de la Ciudad

El Consejo de la Juventud se creó en octubre de 2015 como una instancia para asegurar la participación ciudadana (Lab.Rio, 2016 a) mediante un decreto oficial en el cual se establecía que llevaría a cabo sus funciones hasta octubre de 2016. La creación de dicho Consejo buscó darle voz y voto a los jóvenes de Río de Janeiro mediante la selección de cien participantes que presentaron su opinión sobre los proyectos y medidas establecidas en el Plan Estratégico 2013-2016 de la prefectura de Río.

Siguiendo la escala de participación pública, desarrollada por IAP2 (2014), con este proyecto el Lab.Rio buscaba llegar a la fase de involucrar a los ciudadanos, lo cual implica trabajar directamente con ellos para asegurar que se comprendan claramente los problemas y la solución se adapte a quienes serán los usuarios finales.

El objetivo del Consejo era convertirse en un espacio para que se pudiera tener reuniones con los funcionarios públicos encargados de la toma de decisiones y presentarles propuestas definidas por alguno de los 9 grupos de trabajo en los cuales estaba dividido el Consejo. Aquí hay que destacar que la coordinadora del Consejo menciona que “el consejo no formula políticas públicas, sino que contribuye con su análisis y crítica” (Pereira, 2016). Por lo anterior, podríamos pensar que el Consejo solamente se encargó de comentar los

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

proyectos o políticas que ya estaban en marcha y no pueden generar cambios drásticos en las políticas públicas.

La selección de los 100 jóvenes de 14 a 29 años que formaron parte del Consejo se llevó a cabo mediante un concurso en el cual los aspirantes enviaban en video sus propuestas para mejorar la ciudad. Las propuestas que obtuvieron más votos por parte de la ciudadanía fueron revisadas por distintos órganos del ayuntamiento de Río de Janeiro y otras instituciones.

El Consejo se dividió en nueve grupos de trabajo con las siguientes líneas de acción:

- Medio Ambiente y Sustentabilidad
- Gestión y Finanzas Públicas
- Cultura
- Desarrollo Económico
- Desarrollo Social
- Salud
- Educación
- Movilidad
- Vivienda y Urbanización (Lab.Rio, 7 de julio de 2016).

Cada uno de los grupos de trabajo contó con al menos la participación de cuatro de los consejeros. Se buscó que los grupos de trabajo realizaran una labor en conjunto con la sociedad civil, expertos en distintas áreas, y se reunieran con las autoridades encargadas de la implementación de los proyectos. Los grupos de trabajo también debían presentar un resumen de las acciones que realizaron, las conclusiones a las que pudieron llegar y también podían sugerir cambios para que se incentive la participación de la ciudadanía como parte del Plan Estratégico 2013-2016 (Lab.Rio, 7 de julio de 2016).

El Lab.Rio no dio a conocer los resultados que se obtuvieron al conformar el Consejo de la Juventud. Aunque parece una buena iniciativa para acercar a los jóvenes a la propuesta y análisis de las políticas públicas, es difícil saber qué tan efectivo fue si el Laboratorio no publica los logros de sus proyectos o informes finales de éstos no solamente para conocer el

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

impacto de su trabajo, sino también para que se pueda tomar de ejemplo el caso de Río y se implemente en otros lugares.

Aunque no se sabe qué tanto pudo influir el Consejo sobre las acciones que se tomarían siguiendo el plan estratégico 2013-2016, considero que la creación de un organismo conformado de ciudadanos que tengan la oportunidad de hablar con los funcionarios encargados de llevar a cabo las acciones, y el que también puedan hablar con la ciudadanía para saber qué opinan al respecto, es una experiencia muy valiosa y que puede replicarse en otras ciudades.

Desafío Ágora Río

Otro proyecto del Lab.Río es el llamado Desafío Ágora Río, definido como una “Plataforma que permite a los ciudadanos y ciudadanas cariocas proponer y debatir políticas públicas” (Lab.Río, 2016 b). La temática del primer desafío, llevado a cabo en 2014, fue: “¿Cómo ampliar el legado que será dejado por los Juegos Río 2016 para la ciudad y la población?” (Lab.Río, 2016 b). No solamente se buscaba dotar de la infraestructura necesaria para la justa deportiva, sino también aprovechar dicho evento para dejar mejores servicios a los habitantes de la ciudad.

Desafío Ágora Río buscó llegar a la etapa de colaboración en la escala de participación pública, la cual consiste en trabajar de la mano con la ciudadanía durante todas las etapas de los proyectos, incluyendo el diseño de alternativas y sobre todo la elección de la mejor solución a las problemáticas. La colaboración implica que en la medida de lo posible, las autoridades incorporen las recomendaciones recibidas por parte de los ciudadanos (IAP2, 2014).

Los principales temas que se abordaron durante dicho desafío fueron: movilidad, educación y sustentabilidad. En ésta, la primera edición del Desafío, se recibieron más de 500 propuestas de las cuales, las 25 mejor aceptadas por la comunidad a través de la plataforma propia del Desafío, fueron entregadas al Ayuntamiento de Río para ser evaluadas y decidir si su implementación era o no posible. Una vez discutidas las propuestas, el alcalde de Río llevó a cabo una conversación a través de Google Hangouts para hacer del conocimiento de los ciudadanos la razón de dichas decisiones, cuáles propuestas podían ser incorporadas en su

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

totalidad, cuáles parcialmente y cuáles no podían ser incorporadas. El cuaderno de resultados también incluía algunas de las razones que daba el ayuntamiento de Río para aceptar o rechazar la incorporación de las propuestas ciudadanas.

Los proyectos e iniciativas que se obtuvieron durante el Desafío Ágora Río fueron muy diversos: captación de energía solar para la alimentación del alumbrado público, la protección de reservas ecológicas, la conexión de una red de ciclovías, creación de proyectos deportivos, de salud y educación, creación de una estación de autobuses, cambio de autobuses viejos por otros que sean más cómodos y accesibles, construcción de estaciones hidroviarias para el transporte de pasajeros por barco, crear un sistema de señalización para peatones, educación política en las escuelas, plataformas para que los ciudadanos evalúen el servicio de las empresas de autobuses.

El Lab.Rio publicó una relatoría en la que se reúnen las 25 propuestas mejor aceptadas por la ciudadanía, se describe brevemente la propuesta y después se presentan los comentarios que hizo el personal de alguna de las agencias gubernamentales a la que le correspondería implementar la propuesta. En los comentarios se explica con más claridad por qué las propuestas pueden o no ser implementadas y se podía entablar un diálogo entre los funcionarios y los ciudadanos que realizaban las propuestas a través de la plataforma del desafío.

Comentarios

En el caso del Consejo de la Juventud no se logró encontrar ningún registro sobre el impacto que tuvo dicho proyecto dentro de la página web del Lab.Rio (cuando aún estaba disponible), ni en algún blog o revista electrónica, así que no se sabe si dicho proyecto logró cumplir o no con sus objetivos.

En 2016, después del cambio de alcalde y del partido gobernante en Río de Janeiro, el Lab.Rio dejó de diseñar nuevos proyectos y de utilizar sus redes sociales. A pesar de que los proyectos desarrollados a lo largo de dos años podrían haber tenido continuidad para mejorar la ciudad de Río, resulta triste darse cuenta que la voluntad política es uno de los factores más importantes para incentivar, o en este caso, detener la innovación. Los proyectos

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

desarrollados por Lab.Rio carecen en varios casos de cuadernos de resultados en los que se pueda evaluar si cumplieron o no con sus objetivos.

AGESIC - Lab (Uruguay)

En 2005, en Uruguay, mediante la Ley 17.930, se decretó la creación de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno Electrónico como una unidad de la Presidencia de la República de Uruguay. El objetivo de dicha Agencia, es “procurar la mejora de los servicios del ciudadano, utilizando las posibilidades que brindan las tecnologías de la información y las comunicaciones” (Ley 18.046 Art. 54).

El Laboratorio de Innovación social de Uruguay se crea en 2015 como parte de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno Electrónico y tiene como objetivo transformar algunos trámites y servicios de distintas dependencias de gobierno de Uruguay para que los ciudadanos los puedan realizar en línea. No solamente se buscó evitar el desplazamiento de los usuarios hacia las oficinas, también se buscaba agilizar el trámite tanto para los ciudadanos como para los funcionarios encargados de llevarlos a cabo.

Este Laboratorio se autodefine como un espacio de colaboración en el cual se generan productos o servicios que respondan a las necesidades de los ciudadanos ya que las formas tradicionales de solución de problemas no responden de manera efectiva a las dificultades actuales y buscan distintos usos para las TICs en la vida cotidiana de las personas (AGESIC, 2016).

Trámites en línea

El laboratorio reconoce que la implementación de trámites en línea también lleva consigo la transformación de las maneras en las cuales los organismos logran sus objetivos y más importante aún, cómo se relacionan con los ciudadanos. Los trámites en línea se deben adaptar a las necesidades de los usuarios ya que tradicionalmente, las autoridades, los funcionarios y los proveedores de herramientas o servicios eran los encargados de diseñar los procedimientos sin contemplar las necesidades y/o conocimientos previos de la

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

ciudadanía. Idealmente, los trámites tienen que ser diseñados integrando a éstos cuatro sectores para que se obtengan buenos resultados.

La meta de la co-creación de servicios públicos es que el 100% de los trámites de la Administración Central se puedan iniciar en línea y que para el 2020 el 100% de los trámites se puedan llevar a cabo completamente en línea (hasta el mes de marzo de 2020, se había logrado digitalizar el 88% de los trámites).

Algunas de las ventajas que señala el Lab de llevar a cabo los trámites a través de internet son:

- Eliminar brechas generadas por la distribución territorial de la población y la concentración de los recursos y servicios.
- Evitar traslados a puntos de atención presencial, lo cual trae consigo el ahorro de tiempo y dinero.
- Acceso rápido y fácil a la información y a los servicios del organismo.
- Aumentar la disponibilidad de los servicios, ampliación del horario de atención las 24 horas del día, todo el año.
- Disminuir tiempos de espera y atención. Posibilidad de que varios usuarios puedan consultar o realizar el mismo trámite de forma simultánea.

La co-creación de servicios públicos se realizó durante el segundo semestre de 2015 como parte de las metas trazadas por la Presidencia de la República, se buscó que todos los trámites de organismos públicos pudieran iniciarse a través de internet y tener un seguimiento. Para lograr lo anterior, se tuvieron varios talleres con funcionarios de distintas dependencias y con ciudadanos para identificar los problemas principales en la realización de cada trámite y proponer soluciones.

El resultado de los talleres fue crear con los participantes un diagrama que ejemplificara el proceso ideal que debía seguir el trámite para lograr ser eficiente y cubrir las demandas de los ciudadanos.

En uno de sus cuadernos de resultados (AGESIC, 2015), algo que se destaca, es que no solamente se toman en cuenta los resultados cuantitativos, sino también los cualitativos y que fueron de importancia para el desarrollo de los distintos proyectos. Entre los resultados

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

cuantitativos que se mencionan se encuentran: el establecimiento de relaciones con otros funcionarios públicos, el interés de los ciudadanos por el proyecto, la conformación de un grupo de trabajo, entre otros.

Durante el co-diseño de servicios públicos se trabajó con 154 funcionarios, 83 ciudadanos, se realizaron 50 prototipos, se hicieron 39 talleres, se estudiaron 33 trámites y hubo un total de 10 organismos involucrados.

Para la solicitud de derechos de uso del agua, el laboratorio calculó que llevando a cabo el trámite en línea, los usuarios podrían ahorrarse un aproximado de \$2000 pesos uruguayos (aproximadamente \$929.00 MXN).

El cuaderno de resultados tiene una sección de “Aspectos fundamentales a tener en cuenta” (AGESIC, 2015, p. 26) en el cual se desarrollan reflexiones sobre el trabajo realizado durante la co-creación de servicios públicos. Algunos de los aspectos que se mencionan y el equipo de AGESIC Lab consideró importantes para facilitar el proceso de innovación son: formar un equipo interdisciplinario y tomar en cuenta la opinión de los expertos en las distintas áreas pero sin olvidar dar voz a las personas que serán afectadas por las políticas públicas que se están diseñando. Este laboratorio comprende que las políticas públicas o soluciones a problemas de la ciudad deben ser creados en conjunto con los ciudadanos, de lo contrario sufren el riesgo de fracasar y no seguir la lógica del Gobierno Abierto. Además de lo anterior, se debe hacer una identificación de las personas y organizaciones con las cuales se va a colaborar.

Servicios de Identificación Digital

“Los servicios de Identificación Digital permiten a las personas identificarse a distancia a través de internet u otras redes de comunicación”, la identificación digital hace posible que personas y organizaciones puedan llevar a cabo trámites, contratos y otras acciones sin necesidad de estar en el mismo lugar (AGESIC, 2018, b.). Para que se lleve a cabo la Identificación Digital se requieren proveedores acreditados quienes serán los que sirvan como intermediarios.

El laboratorio llevó a cabo un taller con 70 participantes de diferentes profesiones como abogados, empresarios, profesionales en áreas de la salud, telecomunicaciones y

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

organizaciones para discutir varios puntos que se deben considerar con respecto a los servicios de identificación digital. Se identificaron cuatro temas prioritarios durante el taller: “Marco legal”, “Identificación Digital”, “Seguridad” y “Firma Digital”.

La Identificación Digital sigue la lógica de Gobierno Digital que Uruguay se ha planteado y que incluye “el uso intensivo de tecnologías como Internet, dispositivos móviles, plataformas compartidas y el aprovechamiento de los datos y la información como parte integral de sus políticas de transformación” (AGESIC, 2020, p.4)

AGESIC Lab cuenta con un pequeño repositorio al que denominan “caja de herramientas” y se compone de varios documentos relacionados con el quehacer de los laboratorios de innovación. También muestran distintas técnicas para mejorar e incentivar las prácticas innovadoras.

Comentarios

AGESIC tenía sus objetivos muy claros desde el inicio de sus operaciones y eso fue de vital importancia para que se pudiera definir desde un principio el proceso que seguirían para conseguir dicho objetivo, además de que aparentemente los ciudadanos estuvieron involucrados como actores activos en el diseño de los trámites.

Es valioso el que por lo menos se haga una breve mención a los resultados cualitativos que se alcanzaron con los proyectos y que en la parte de resultados cuantitativos se proporcionen datos que corroboren si efectivamente o no se alcanzaron los objetivos que se plantearon (el ahorro en tiempo y dinero de los ciudadanos al llevar a cabo los trámites en línea).

Laboratorio de Gobierno (Chile)

El Laboratorio de Gobierno de Chile fue creado en 2014, tiene como objetivo “mejorar los servicios que entregan las instituciones públicas a la ciudadanía, acompañando a servidores públicos e instituciones en sus procesos de innovación centrados en las personas” (Laboratorio de Gobierno, 2014), se busca “entregar servicios públicos mejor conectados con las necesidades de la gente y más ajustados a los problemas que existen hoy en día”

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

(Laboratorio de Gobierno, 2018 [Video]). El Laboratorio es un puente entre la ciudadanía y el gobierno, busca desarrollar un espacio de trabajo que considere cinco aspectos principales: “el foco en las personas, la co-creación, el pensamiento sistémico, la experimentación y el foco en la experiencia” busca romper los esquemas verticales de organización, mejorar los servicios y generar mejores soluciones a problemas públicos (Laboratorio de Gobierno, 2018, p. 9).

El Laboratorio de Gobierno también presta sus instalaciones para que otras organizaciones puedan realizar encuentros, charlas o talleres. Para dicho préstamo, el Laboratorio de Gobierno da prioridad a las actividades cuyos objetivos son promover y desarrollar procesos de innovación dentro de las instituciones del Estado Chileno.

Impacta Seguridad

Desde 2015 el laboratorio lanza una convocatoria abierta cada año, los desafíos Impacta, convocatorias en las que pueden participar juntas de vecinos, Organizaciones no Gubernamentales, centros de estudio y la ciudadanía en general.

La edición de 2017 se denominó Impacta Seguridad, el objetivo fue “abrir espacios de participación de la ciudadanía para innovar en materia de seguridad, a través de ideas simples que permitan fortalecer la relación entre vecinos y recuperar espacios públicos” (Laboratorio de Gobierno, 2017). Los desafíos de esta convocatoria eran dos, por una parte, “¿cómo generar mayor cooperación entre vecinos para aumentar la confianza y la seguridad en barrios vulnerados?”, y por la otra, “¿cómo mejorar la infraestructura pública para que las comunidades se identifiquen con sus barrios?” (Laboratorio de Gobierno, 2017).

Se recibieron un total de 201 propuestas que fueron estudiadas por profesionales del Ministerio del Interior y del Laboratorio de Gobierno para seleccionar solamente 40 de ellas y que sus autores presentaran la idea frente a un jurado. Los 20 equipos seleccionados siguieron desarrollando su proyecto durante un mes, se les brindó apoyo monetario y la asesoría de expertos del Laboratorio. El Laboratorio seleccionó a 6 equipos ganadores cuyas propuestas comenzarían su pilotaje en distintas comunas de Chile. Se facilitaron 75 millones de pesos chilenos (casi \$2,000,000.00 MXN) para que los seis equipos implementaran sus proyectos en las comunas.

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

AULAB

Las convocatorias AULAB buscan a estudiantes universitarios y académicos que diseñen proyectos relacionados con distintas temáticas. Cada una de las convocatorias está dividida en varios retos. La primera de estas convocatorias, llevada a cabo en 2015 fue con la temática de desastres naturales y los retos a resolver fueron:

- Desafío vivienda: se buscó el diseño de una vivienda que se pudiera realizar al menor costo posible pero que además de resguardar a los afectados después de un desastre natural, se convierta también en parte de un nuevo hogar definitivo.
- Desafío datos: creación de plataformas/aplicaciones para visualización de datos en materia de desastres naturales y prevención, el objetivo es hacer accesible la información a grupos que no son especialistas en datos.
- Desafío reacción: buscar maneras de organizar a la comunidad después de un desastre natural para apoyar a los afectados.

Se recibieron 145 proyectos que fueron enviados por 417 personas entre estudiantes y profesores (24 horas, 5 de febrero de 2016). De las 145 propuestas que se recibieron, se eligieron 56 para participar en un campamento en el cual se compartieron con funcionarios públicos y otros participantes para ayudar mutuamente a la mejora de los proyectos. Al final se eligieron 15 proyectos para que siguieran desarrollándose durante cuatro semanas y se pudiera obtener un prototipo.

Los proyectos más destacados del AULAB Desastres Naturales fueron: Levanta tu casa: reacción frente a una emergencia; Conoce Cómo Estoy: Comunicados reaccionamos mejor; Vigía: Prevención Colaborativa.

- Levanta tu casa: reacción frente a una emergencia

Este equipo propuso que la construcción de las viviendas después de una emergencia se llevara a cabo con materiales comunes y de fácil acceso incluso en momentos de emergencias, además de que debía ser una casa que los propios afectados pudieran construir. La residencia

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

durante AULAB le ayudó a este equipo a darse cuenta de los problemas estructurales construyendo un prototipo a escala real (Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y Laboratorio de Gobierno, 2018, p.155)

Levanta tu casa decidió patentar su solución a través de la Pontificia Universidad Católica, además buscaron participar en otros concursos para implementar su solución.

- Vigía: Prevención Colaborativa

Se desarrolló un prototipo de app que busca “potenciar una cultura preventiva y colaborativa frente a desastres naturales” (Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y Laboratorio de Gobierno, 2018, p. 133). La app busca convertirse en una forma de facilitar información científica a los ciudadanos, información que sería importante para prevenir los riesgos en caso de algún desastre natural. Además de presentar la información de una forma entendible, se busca que también se integre el conocimiento de las zonas y factores de riesgo que tiene la ciudadanía. Las zonas consideradas de riesgo por parte de la comunidad se transforman en reportes que después son entregados a las autoridades ayudando con esto a la toma de decisiones preventivas. (Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y Laboratorio de Gobierno, 2018, p. 137).

Después de la convocatoria AULAB, el equipo de Vigía trabajó en conjunto con la Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior para el mejoramiento e implementación del programa en algunas de las comunas del país.

- Conoce Cómo Estoy

Este proyecto se presentó como una alternativa para informar la situación en la que se encuentran las personas durante una emergencia cuando los canales tradicionales de comunicación colapsan. Se desarrolló una app y una plataforma web. La primera sirve para la comunicación con familia o seres queridos y la segunda es una base de datos con información georreferenciada y cuantificada con datos en tiempo real (Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y Laboratorio de Gobierno, 2018, p. 144).

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

Al finalizar AULAB, y aunque no fueron los ganadores de la convocatoria, el equipo de Conoce cómo Estoy decidió conformarse como empresa para poder participar en otras convocatorias y obtener los recursos que necesitaban para prototipar su idea a escala real.

Red de Innovadores Públicos

La Red de Innovadores Públicos es una plataforma lanzada por el Laboratorio de Gobierno de Chile que busca acercar entre sí a servidores públicos de distintas instituciones, emprendedores, estudiantes, ciudadanos y dirigentes sociales para que compartan sus experiencias y mejoren los servicios que ofrecen a las personas. Realizan encuentros presenciales para compartir conocimientos sobre distintas herramientas de innovación y discutir sobre los desafíos que enfrentan como parte de sus trabajos.

El Laboratorio de Gobierno informa que hay 6,600 miembros de la Red, 870 Servicios Públicos de instituciones que participan en la Red, 90 actividades realizadas entre charlas y talleres, y 800 personas han participado en los dos encuentros nacionales de innovadores públicos.

Durante los encuentros nacionales se llevan a cabo talleres para que los servidores públicos aprendan herramientas del proceso de innovación y presenten las experiencias y desafíos a los que se han enfrentado en materia de innovación.

Comentarios

A pesar del cambio de gobierno en 2018, el Laboratorio de Gobierno sigue llevando a cabo sus funciones, lo que podría indicar que el nuevo gobierno también considera importante la participación activa tanto de ciudadanos como de funcionarios públicos y el intercambio de experiencias para mejorar la gestión.

No hay resultados concretos sobre qué impacto tuvieron después los programas elegidos en Impacta Seguridad.

Aunque Levanta tu casa y Conoce cómo estoy fueron proyectos que se desarrollaron con apoyo y recursos del Laboratorio de Gobierno, todavía se debe estudiar la viabilidad de su implementación a futuro. En el caso de Levanta tu casa, el equipo decidió patentar la

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

solución que desarrollaron a través de su universidad, lo cual puede dar crédito tanto a los estudiantes como a la universidad por su idea, sin embargo, también sería útil que se hubiera desarrollado alguna clase de convenio con alguna institución gubernamental para que en caso de un desastre el Estado compre la solución que ellos desarrollaron y se pueda apoyar a las personas afectadas. El equipo de Conoce cómo estoy al parecer no llegó a obtener la solución final que deseaban por lo cual debieron seguir buscando recursos para terminar su idea, si la aplicación estaba cerca de resolver algún problema, considero que hubiera sido ideal que se siguiera trabajando en conjunto con algún organismo de gobierno u organización civil.

Con respecto a la Red de Innovadores Públicos, es un buen esfuerzo que intenta mostrar a los funcionarios no solamente las ventajas de implementar nuevas metodologías, también el compartir experiencias que han funcionado dentro de otras provincias para la solución de ciertos problemas lo cual puede ser muy enriquecedor en el quehacer cotidiano de los servidores públicos.

Santalab (Argentina)

El Laboratorio de Innovación Pública de la provincia de Santa Fe, Santalab, se crea en Argentina en 2014, busca ser un espacio en el cual se impulse la innovación ciudadana, la cual definen como “la participación activa de los ciudadanos en iniciativas innovadoras que buscan transformar la realidad social” (Ciudadanía 2.0, Medialab Prado, 2014). También se busca favorecer la colaboración público-privada para que juntos puedan desarrollar proyectos que beneficien a la comunidad siendo un espacio en el cual puedan trabajar en conjunto los gobiernos provinciales, locales, empresas, organizaciones internacionales, universidades y organizaciones sociales, haciendo uso de herramientas de código abierto para que otros puedan utilizar el conocimiento que se genere.

El objetivo de Santalab es conectar personas para que juntas logren desarrollar ideas que resuelvan distintos problemas de la comunidad, pasar de ideas pequeñas a ideas a mayor escala, ser un punto de conexión entre las soluciones que buscan los ciudadanos y el gobierno para que se puedan desarrollar proyectos que convengan a todas las partes involucradas y sea mayor el número de personas beneficiadas.

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

Una de las particularidades de la creación de este laboratorio, es que se comenzó haciendo un mapeo de las iniciativas de innovación que se llevaban a cabo en la provincia para tener un panorama claro de las problemáticas que los ciudadanos buscaban solucionar, después de eso, se trabajó junto a las organizaciones de la sociedad civil que llevaban a cabo dichos proyectos para definir las líneas de acción del laboratorio. Se involucró a los ciudadanos desde la creación del laboratorio (con el mapeo y la definición de las líneas de trabajo) para poco a poco recuperar la confianza en el gobierno (Santalab s.f., p. 22).

Sus proyectos están organizados en tres líneas de trabajo: Hacking Cívico, Cultura Digital y Desarrollo Sostenible. Todas las líneas de acción toman en cuenta la participación del Estado, la ciudadanía, organizaciones y empresas. En todos sus proyectos, Santalab busca prototipar soluciones utilizando tecnologías *open source* y teniendo siempre en mente la experiencia de los ciudadanos.

La Colaboradora

La Colaboradora es un proyecto original del Ayuntamiento de Zaragoza (España) y es implementado en Argentina por Santalab. Es un espacio destinado para que las personas puedan trabajar en sus proyectos, también es un espacio en el que las personas se pueden ayudar mutuamente dando el 5% del tiempo que ocupan en La Colaboradora al desarrollo de proyectos ajenos al suyo. En La Colaboradora se ofrecen talleres y asesorías además de las instalaciones adecuadas para poder desarrollar un proyecto. Las personas que quieren formar parte de dicho espacio deben integrarse a través de una convocatoria en la que participa todo aquel que tienen una idea que desean poner en marcha, personas que ya tienen un proyecto iniciado pero necesitan de la colaboración de otros en diversas áreas, aunque también se puede formar parte apoyando con conocimientos y experiencia a los proyectos de los otros miembros. En septiembre de 2018 se eligieron a 60 jóvenes para formar parte de este espacio.

El espacio de La Colaboradora también es utilizado para que los miembros impartan talleres al público en general sobre alguna temática relacionada con su proyecto.

Primera plataforma digital para el presupuesto participativo

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

En 2018, Santalab desarrolló junto con Virtuágora y Democracia en Red una plataforma para incentivar a los ciudadanos de la ciudad de San Lorenzo a proponer y votar cómo se utilizaría el presupuesto participativo de la municipalidad. Los ciudadanos que no deseaban formular una propuesta propia, pudieron votar por los proyectos de otras personas y de esta forma elegir cuáles serían los que se llevarían a cabo.

Los proyectos se dividieron en dos categorías: comunitarios e institucionales. Dentro de los proyectos se encontraban la instalación de juegos en parques, estacionamientos para bicicletas, siembra de árboles en espacios públicos e incluso colocación de cámaras de seguridad, instalación de luminarias, mejora de espacios para el acompañamiento escolar y laboral de la comunidad.

Mediante la votación de los ciudadanos, se eligieron 27 proyectos que serían desarrollados. Además de la votación presencial, el uso de la plataforma aumentó la participación de los ciudadanos 50% más que el promedio de los años anteriores (Santalab, 2018).

Publicación del libro El método Santalab

El libro es Creative Commons No Comercial Compartir Igual. Se documenta la experiencia de Santalab desde las formas de participación de la ciudadanía en el siglo XXI hasta cómo se definieron las líneas de acción del propio laboratorio. También incluye un conteo de las actividades que se realizaron a lo largo de dos años.

Han llevado a cabo proyectos como la Primera Jornada de accesibilidad web de la provincia, dicho encuentro tuvo como objetivo la búsqueda de soluciones para crear canales que pudieran vincular a los ciudadanos con el gobierno. Además de buscar canales adecuados de comunicación, se estableció que la página web de la provincia de Santa Fe tenía que ser accesible a personas con discapacidad visual y auditiva.

Se han impartido talleres de robótica para niños en los cuales se utilizan los residuos electrónicos generados en la provincia de Santa Fe y los cuales fueron obtenidos mediante una actividad a la que denominaron Desarmatón. Durante dicha actividad participaron cincuenta estudiantes de escuelas técnicas con el objetivo de recuperar piezas que pudieran ser reutilizadas de los equipos de cómputo de distintas oficinas de gobierno que ya no eran

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

utilizados. Los kits que se obtuvieron son los que se utilizan en los talleres de robótica y algunos de ellos también fueron enviados a escuelas técnicas con instructivos de armado.

Comentarios

Es uno de los laboratorios que en realidad toma en cuenta la opinión de los ciudadanos. La naturaleza de sus proyectos permite que se creen comunidades de personas interesadas en temáticas similares lo cual es de suma importancia ya que los equipos de personas trabajando para un bien común pueden ser más duraderos y lograr incentivar la participación de otros individuos.

Aunque algunos de los proyectos no están tan cuidadosamente documentados (solamente se publica la actividad una vez que concluyó su realización y se menciona poco sobre la justificación de los eventos, sus objetivos generales y si se alcanzaron o no dichos objetivos), publica constantemente en redes sociales los eventos que se llevarán a cabo e invita a los ciudadanos a participar.

El 10 de diciembre de 2019 se llevó a cabo el cambio de gobierno en la provincia de Santa Fe, durante las elecciones resultó electo un gobernador de un partido distinto al del gobierno en el que Santa Lab fue creado. Después de esa fecha, Santa Lab no ha publicado de nuevo en sus redes sociales, lo que hace pensar que dieron fin a las actividades que llevaban a cabo. Una vez más, se refleja la falta de voluntad para continuar con proyectos de administraciones pasadas.

Laboratorios de Innovación Ciudadana de la Secretaría General Iberoamericana

Los laboratorios están a cargo de la Secretaría General Iberoamericana, los proyectos que se presentan en ellos se mejoran en aproximadamente dos semanas y tienen como objetivo promover la innovación ciudadana en los 22 países de Iberoamérica.

La Innovación Ciudadana es aquel proceso que experimenta la resolución de problemas sociales con tecnologías y metodologías abiertas (digitales, sociales, ancestrales), a través de

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

la implicación de la propia comunidad afectada. Esto supone que los ciudadanos dejan de ser receptores pasivos de acciones institucionales, para pasar a convertirse en protagonistas y productores de sus propias soluciones (Innovación Ciudadana, s.f.).

Los laboratorios son talleres de trabajo que se llevan a cabo en distintos países y con distintas temáticas. Hasta ahora se han realizado 6 laboratorios que responden a los distintos problemas de la región en la cual se desarrollan. Se organizan desde el año 2014 y han abordado temáticas como: Inclusión y accesibilidad de poblaciones vulnerables (2016), estrategia de posconflicto (2018), objetivos de Desarrollo Sostenible (2018), beneficios sociales y medioambientales (2019).

LABICxLaPaz fue organizado por la Alta Consejería para el Posconflicto de Colombia, el Centro de Innovación Social de la Gobernación de Nariño y la Secretaría General Iberoamericana. Primero se lanzó una convocatoria para que las personas propusieran proyectos a desarrollar y después de tener elegidos los proyectos, se eligió a los participantes.

La convocatoria para la elección de proyectos se llevó a cabo del 31 de agosto al 8 de octubre de 2017. Después de aceptar 10 de las propuestas, se seleccionaron 100 participantes para que las llevaran a cabo. En cada una de las convocatorias se establecen las temáticas a las que deben pertenecer los proyectos, pueden ser presentados por ciudadanos del país en el que se llevará a cabo el laboratorio o ciudadanos de cualquier otra nacionalidad además de que pueden ser propuestos de forma individual o colectiva. La convocatoria también establecía que una de las entidades organizadoras haría un estudio sobre la viabilidad futura de los proyectos para que pudiera elegirse si era pertinente llevarlos a cabo en Colombia.

La fase presencial del proyecto se realizó del 13 al 25 de febrero en el Departamento de Nariño en Colombia, se prototiparon los proyectos previamente seleccionados con la finalidad de ayudar a las comunidades que habían sido afectadas por la violencia durante los enfrentamientos entre el gobierno y las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia). Los proyectos se llevaron a cabo con el apoyo de las comunidades locales víctimas del conflicto, poblaciones indígenas y otras personas directamente afectadas.

Los proyectos que se desarrollaron durante LABICxlaPaz fueron: un biodigestor, un sistema de captación de agua de la neblina, una plataforma para facilitar la movilización de

1. Laboratorios de Innovación gubernamental

ciudadanos a favor de cualquier causa social, desarrollo de prótesis realizadas mediante impresión 3D para dos de las víctimas del conflicto, instalación de aspersores hechos con material reciclado para que los campesinos puedan mejorar la producción y una ludoteca.

Otras de las organizaciones que hicieron posible el LABICxlaPaz fueron el Ministerio de Cultura, el Ministerio del Interior de Colombia, Nansen Center for Peace and Dialogue de Noruega, Zaragoza Activa, Medialab-Prado, y el Instituto Procomum.

Comentarios

La participación de las comunidades en las cuales se aplicaron algunos de los proyectos fue muy poca, pero hay que considerar que la duración de estos laboratorios es corta (doce días), así que el vínculo con la comunidad puede ser difícil de conseguir. Sin embargo la Secretaría General Iberoamericana y los otros organizadores del laboratorio se dieron a la tarea de intentar establecer conexiones con comunidades antes de que los participantes a los laboratorios llegaran para de esta forma facilitar el desarrollo de los proyectos y que los beneficiados fueran en realidad personas que lo necesitaban, pero no se llevaron a cabo procesos para medir el impacto de los proyectos después de concluido el laboratorio.

Algunas de las páginas web que se supone explican de manera más detallada algunos de los proyectos, ya ni siquiera se encuentran disponibles, como el caso de Aranea, una plataforma que buscaba organizar a los movimiento civiles que promueven la paz, en dicha plataforma se recopilarían experiencias de distintas personas y colectivos, sin embargo la plataforma no está disponible y no se puede saber si cumplió o no sus objetivos.

En el caso del proyecto que buscaba obtener agua potable de la niebla que había en diversas regiones, se logró crear e instalar un prototipo, sin embargo debido a las condiciones climáticas, no se pudo comprobar su efectividad, pero se resalta que las personas de la comunidad en la cual se instaló el prototipo expresaron su interés por el proyecto (Linde, 2018).

2. El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)

Esta iniciativa surgió como un instrumento de política pública encaminada a relacionar a los agentes afectados (ciudadanos) y a los encargados de llevar a cabo los cambios (instituciones gubernamentales y servidores públicos) para la solución de problemas ciudadanos. En 2013, el entonces jefe de gobierno de la Ciudad de México, Miguel Ángel Mancera, creó la Agencia de Gestión Urbana con el objetivo de facilitar la interacción entre los ciudadanos y el gobierno, además de:

garantizar la colaboración eficiente entre dependencias, órganos desconcentrados, órganos político-administrativos y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, que tengan a su cargo el diseño y ejecución de políticas, programas y acciones en materia de servicios públicos urbanos y funcionalidad de la vía pública (*Gaceta Oficial del Distrito Federal*, 2013, p. 3).

El Laboratorio para la Ciudad funcionó como una de las direcciones de dicha dependencia gubernamental (Ciudad de México, 2013). Así como se estableció en el decreto por el que fue creado, una de sus atribuciones era “Incubar ideas piloto para la innovación y la solución creativa de problemas y canalizarlas a las diferentes dependencias y entidades de la administración pública local” (Ciudad de México, 2013, p.4). Una de las características del Laboratorio para la Ciudad fue la realización de experimentos mediante los cuales se buscó comprender y solucionar diferentes problemas de la Ciudad de México involucrando a la ciudadanía de distintas maneras.

Durante la conferencia de prensa llevada a cabo en 2013, Gabriella Gómez-Mont, quien fue su directora durante los cinco años que estuvo en operación, lo definió como:

algo creativo que básicamente busca recopilar y después incubar buenas ideas que vienen de [la] ciudadanía, que vienen de [la] academia, que de hecho nacen dentro del mismo Gobierno

2. El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)

y crear un espacio experimental en donde se puedan hacer pruebas piloto para ver qué tipo de ideas luego se pueden implementar ya a nivel sistema. (Ciudad de México, 2013).

El Laboratorio para la Ciudad se autodefinía de la siguiente forma:

el área experimental del Gobierno de la Ciudad de México. (...) un espacio de especulación y ensayo, donde lanzamos provocaciones que plantean nuevas formas de acercarse a temas relevantes para la ciudad, incubamos proyectos piloto y promovemos encuentros multidisciplinarios en torno a la innovación cívica y la creatividad urbana. El Laboratorio crea diálogos y complicidades entre gobierno, sociedad civil, iniciativa privada y organizaciones no gubernamentales con el propósito de reinventar, en conjunto, algunos territorios de ciudad y gobierno. (Laboratorio para la Ciudad, s.f. f).

El sitio web del Laboratorio para la Ciudad mencionaba que las personas que tuvieran alguna idea y que quisieran presentarla al Laboratorio, podían hacerlo proporcionando sus datos de contacto y datos generales del proyecto mediante una plataforma para que posteriormente se pusieran en contacto con ellos. También se mencionaba la posibilidad de acercarse a los integrantes del Laboratorio en alguno de los eventos que realizaban para exponer sus proyectos.

El Laboratorio para la Ciudad estaba conformado por un equipo interdisciplinario cuyas labores se dividían en seis ejes: Ciudad Abierta, Ciudad Peatón, Ciudad Propuesta, Ciudad Lúdica, Ciudad Creativa, y Ciudad Global. Cada una de dichas áreas se encargaba de desarrollar distintos proyectos encaminados a satisfacer las necesidades de la ciudad en diferentes ámbitos.

Los objetivos del eje Ciudad Creativa del Laboratorio para la Ciudad eran:

potenciar el capital creativo de sus ciudadanos para construir mayores y mejores beneficios para la ciudad y la sociedad. Su objetivo es explorar cómo en un futuro la creatividad y el diseño podrían estar al centro de los planes de desarrollo y generar las condiciones ideales para que los habitantes de la CDMX piensen, diseñen y ejecuten con imaginación nuevas y mejores posibilidades.” (Laboratorio para la Ciudad, s.f. a).

A continuación se presentará una lista de algunos de los proyectos que se llevaron a cabo para lograr tener un panorama general de las actividades y temáticas que se abordaban.

Redacción del PISVI (Programa Integral de Seguridad Vial)

Después de varios accidentes y muertes de ciclistas en la Ciudad de México, hubo protestas por parte de distintas organizaciones para reclamar la falta de medidas de seguridad y la falta de acciones tomadas por las autoridades. Después de eso, se creó el área de Ciudad Peatón en el Laboratorio para la Ciudad, cuyo principal objetivo era implementar la Visión Cero (que no haya muertes ni lesiones graves debido a accidentes automovilísticos) dentro del gobierno de la Ciudad de México. Poco tiempo después se creó la Subsecretaría de Planeación y junto al Laboratorio para la Ciudad, se dieron a la tarea de redactar entre miembros de la sociedad civil y funcionarios de distintas dependencias el Programa Integral de Seguridad Vial (PISVI). El PISVI fue publicado en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México el 3 de mayo de 2017 (Laboratorio para la Ciudad, s.f. b).

Se llevaron a cabo cuatro talleres para lograr redactar el PISVI. A lo largo de cada taller se realizaron distintas actividades para lograr tener un programa que recabara las propuestas y puntos de vista tanto de la sociedad civil, como de la academia y de los funcionarios públicos. Participaron más de 70 personas de 40 organizaciones entre dependencias gubernamentales, activistas peatonales, ciclistas, expertos técnicos, transportistas, escuelas de manejo, etc. También contribuyeron representantes de la Secretaría de Movilidad, la Autoridad del Espacio Público, la Secretaría de Seguridad Pública, el Instituto Nacional de la Juventud, la Secretaría de Salud, el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros.

Los miembros del Laboratorio para la Ciudad tenían muy claro que las políticas públicas y en general, cualquier programa que afecte directamente a los ciudadanos, no pueden definirse desde la comodidad de una oficina, así que se necesita que el gobierno, la ciudadanía y la iniciativa privada se involucren en el diseño y la toma de decisiones. Es por esto que para la redacción del PISVI (Programa Integral de Seguridad Vial de la Ciudad de México), se llevaron a cabo talleres de trabajo en los cuales se vertían las ideas de activistas,

2. El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)

ciudadanos y funcionarios públicos para elegir cuál sería la manera más conveniente de actuar para reducir los accidentes viales en la ciudad.

Se activó una plataforma en línea para que los ciudadanos que no estuvieron directamente involucrados en la redacción del PISVI pudieran revisarlo y hacer sus comentarios. Se recibieron 59 comentarios de 11 usuarios mediante dicha plataforma (Laboratorio para la Ciudad, s.f. b), lo cual puede interpretarse como falta de interés por parte de la ciudadanía o la existencia de fallas en la estrategia de comunicación para involucrar a las personas.

El objetivo principal durante la redacción del PISVI fue buscar una forma adecuada de hacer trabajar en conjunto a la sociedad civil y al gobierno. Según los resultados publicados por el Laboratorio, parece que se logró hacer partícipe a la sociedad civil a través de organizaciones y con la participación de usuarios a través de una plataforma web. Como uno de los aprendizajes obtenidos de dicho experimento, el Laboratorio resalta que en el futuro se deben de buscar nuevas formas de involucrar a la sociedad civil a través de plataformas ya que durante la redacción del PISVI solamente participaron 11 usuarios en línea.

Mapatón

En la Ciudad de México durante 2016, se llevaron a cabo diariamente 14 millones de viajes entre los 30 mil microbuses, autobuses y vagonetas que operaban hasta ese momento en la ciudad. El transporte es el segundo gasto de los habitantes de la Ciudad de México y sin embargo no se contaba con información detallada sobre el origen, destino o las rutas específicas en operación.

En 2016, el subdirector de Centros de Transferencia Modal estableció contacto con el Laboratorio para la Ciudad y PIDES innovación social expresando su interés de poner a disposición de cualquier usuario la información con la que ya se contaba en ese entonces en materia de las rutas de transporte público concesionado.

La Ley para hacer de la Ciudad de México una Ciudad Abierta establece que los ciudadanos pueden colaborar con las dependencias de gobierno y también en el diseño de políticas públicas. Así que tomando esta característica como ventaja, el equipo del

2. El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)

Laboratorio para la Ciudad en conjunto con PIDES innovación social se dieron a la tarea de idear una estrategia que involucrara a los ciudadanos en la recolección de datos sobre las rutas de transporte que operan en la Ciudad de México.

Se convocó a un concurso llamado Mapatón. Los participantes debían mapear las rutas de transporte mediante una aplicación móvil diseñada específicamente para Mapatón. Participaron más de 3600 personas distribuidas en 690 equipos y se mapearon 2746 recorridos. Un mes después, en febrero, se llevó a cabo el procesamiento de los datos obtenidos. De agosto a diciembre el Centro Mario Molina llevó a cabo la limpieza de los datos y en diciembre se pusieron a disposición de la ciudadanía para que pudieran ser consultados por cualquiera a través de la plataforma Laboratorio de Datos.

Los objetivos específicos de Mapatón fueron: recopilar información estructurada sobre las rutas de transporte público de la Ciudad de México, usar el mismo formato para generar una base de datos y por último, poner los datos recopilados a disposición del público mediante la plataforma Laboratorio de Datos para que cualquier persona tuviera acceso y pudiera utilizarlos de forma libre.

Para este experimento, los integrantes del Laboratorio consideraron que “la falta de información inhibe la toma de decisiones de los ciudadanos y los hacedores de política pública” (Laboratorio para la Ciudad, s.f. g). Sin embargo, los datos obtenidos por Mapatón, aunque pueden ser útiles para generar proyectos, resultan de poca ayuda cuando se necesitan de conocimientos técnicos para interpretar dichos datos. No solamente basta con la apertura, también hay que crear plataformas que faciliten la interpretación de los datos obtenidos.

Cuarto Encuentro de Gobierno Abierto

Los encuentros de Gobierno Abierto fueron reuniones en las cuales participaron funcionarios públicos, organizaciones, académicos y sociedad civil para exponer ideas que solucionaran distintos problemas de la ciudad. considerando las bases de datos que se necesitarían desarrollar o poner a disposición del público en caso de que ya existieran para hacer aplicaciones o plataformas que den soluciones y cuyo principal impedimento para llevarse a cabo es no contar con las bases de datos adecuadas. Un gobierno abierto “implica aprovechar la transparencia y la rendición de cuentas para mejorar los procesos de toma de decisión y

2. El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)

encontrar mejores soluciones, aprovechando la inteligencia colectiva” (Laboratorio para la Ciudad, s.f. c).

Los objetivos específicos del Cuarto Encuentro de Gobierno Abierto fueron: 1) abrir espacios donde se demuestre el potencial de la apertura; 2) desarrollar capacidades y conocimientos técnicos pertinentes; 3) compartir ideas y experiencias, generar espacios donde converjan propuestas de colaboración; 4) abrir datos y planear nuevas formas de resolver problemas.

Durante el encuentro se presentaron 20 propuestas de la sociedad civil, después de eso hubo mesas de diálogo con los funcionarios públicos de diferentes áreas para fomentar la comunicación y expresar cuáles serían los datos que ayudarían al desarrollo de las soluciones que los ciudadanos ya habían comenzado a desarrollar y/o implementar. Los funcionarios públicos también expusieron la dificultad o los retos que se tendrían que superar para recolectar los datos que se les solicitaban.

Durante el Cuarto Encuentro participaron 76 servidores públicos de 24 dependencias y 33 organizaciones de la sociedad civil, academia y start-ups (Laboratorio para la Ciudad, s.f. c) También se firmó un convenio entre cuatro universidades y el gobierno de la Ciudad de México para “coordinar esfuerzos para abrir datos, analizarlos y compartir conocimiento encaminado a optimizar políticas públicas” (Laboratorio para la Ciudad, 2017).

La sección de resultados del Cuarto Encuentro de Gobierno Abierto publicada por el Laboratorio para la Ciudad solamente menciona el número de asistentes al encuentro, lo cual no aclara en qué medida se logró resolver los problemas que habían sido identificados con anterioridad. Tampoco se menciona si las instituciones abrieron los datos que se les solicitaron o no, esto es comprensible porque no se puede llevar a cabo dicha tarea el día del evento ya que se necesita una labor de recolección y sistematización de datos. Sin embargo, considero que para este proyecto hubiera sido muy valioso que hubiera un seguimiento para comprobar el cumplimiento de los objetivos.

El Cuarto Encuentro de Gobierno Abierto me pareció una buena forma de darle voz a la gente y acercar a la ciudadanía a los funcionarios públicos para solicitar datos concretos que pudieran ayudar en el desarrollo de proyectos. El encuentro contó con dos partes, en la primera, algunos ciudadanos exponían las ideas en las que ellos habían trabajado y que hacían uso de datos abiertos, la segunda parte fueron mesas de trabajo en las cuales las personas

expusieron de forma más detallada sus proyectos y los problemas a los que se enfrentaban, como la falta de ciertos datos que fueron solicitados a los funcionarios para poder mejorar dichos proyectos.

Redacción Constitución CDMX

El equipo del Laboratorio para la Ciudad buscó reflejar las opiniones de los ciudadanos en la entonces nueva Constitución de la Ciudad de México, incluso de aquellas personas que no formaron parte directa del equipo redactor de la Constitución. Para lograrlo, se buscaron distintos canales que propiciaran la participación de los ciudadanos.

La plataforma principal en la cual se vertieron las ideas de la Constitución se llama PubPub, una plataforma de edición colaborativa, sin embargo, se creyó que el lenguaje que se utilizaba para la redacción podría ser complejo y no lograr atraer la atención del público.

- PubPub

PubPub es una herramienta en la cual se pueden compartir y difundir publicaciones para que otros usuarios puedan colaborar editando el contenido.

Albergó las propuestas constitucionales del grupo redactor de la constitución y permitió que los ciudadanos pudieran hacer comentarios sobre ellas. La plataforma también contó con un espacio para que cualquier ciudadano pudiera registrar eventos presenciales que estuvieran relacionados con la discusión sobre la Constitución y se podían agregar las conclusiones o relatorías de dichos eventos.

A través de PubPub se recibieron 100 ensayos y 1000 comentarios a los resultados publicados. Aunque más allá de los resultados cuantitativos que se obtuvieron con este experimento, hay otros de carácter cualitativo que son útiles, como la importancia de crear canales de comunicación adecuados entre la ciudadanía y los encargados de la redacción de la constitución, se pensó que el lenguaje utilizado en PubPub podría resultar complejo y traducirse en la falta de interés de las personas para participar en el proyecto, por lo cual se tenían que diseñar nuevas maneras de captar las prioridades y voces de más ciudadanos.

2. El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)

- Movimiento Voces Ciudadanas

Debido a lo anterior, se desarrolló, en colaboración con la plataforma Change.org, una campaña llamada Movimiento Voces Ciudadanas para la Constitución CDMX. La campaña permitió que cualquier ciudadano pudiera registrar sus peticiones a través de Change.org, después de eso, las personas podían apoyar las peticiones que consideraran más importantes para incluir en la nueva Constitución. Según el número de personas que apoyara cada propuesta, se llevarían a cabo distintas acciones para intentar incluirlas en el proyecto de Constitución.

Las peticiones con más de 5 mil firmas recibirían un análisis sobre la viabilidad y constitucionalidad de su propuesta; las peticiones con más de 10 mil firmas podían presentar su propuesta ante el grupo redactor de la Constitución; las peticiones con más de 50 mil firmas podían presentar su propuesta ante el jefe de gobierno quien se encargaría de que se incorporaran en el proyecto final de la Constitución.

Se registraron un total de 364 propuestas a través de Change.org, hubo 13 propuestas que lograron rebasar las 10 mil firmas y otras 4 que contaron con más de 50 mil simpatizantes. Un total de 274,644 personas participó apoyando las propuestas que consideró relevantes para incluir en el proyecto de Constitución. La propuesta con más votos por parte de los ciudadanos (poco más de 63 mil) proponía incluir la Ley 3 de 3 en el proyecto, la cual obliga a los servidores públicos a hacer públicas sus declaraciones fiscales y patrimoniales. Otras de las peticiones fue hacer de la Ciudad de México una Smart City, garantizar el acceso universal y gratuito a internet y garantizar a la gente con discapacidad el acceso a una educación incluyente y el ejercicio de sus derechos (Laboratorio para la Ciudad, s.f. d).

Al menos la propuesta con más votos (inclusión de la Ley 3 de 3) sí logró ser incluida como parte de la nueva Constitución de la Ciudad de México en su artículo 64 de las responsabilidades administrativas. La Ley 3 de 3 busca que aquellas personas que manejan y reciben recursos públicos hagan pública su declaración patrimonial, fiscal y de intereses, una medida necesaria para intentar disminuir los niveles de corrupción en México. Fue una iniciativa ciudadana, creada y promovida por organizaciones civiles y ciudadanos. El Movimiento Voces Ciudadanas sirvió para que ésta iniciativa pudiera llegar a ser plasmada en la Constitución de la Ciudad de México.

2. El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)

El Movimiento Voces Ciudadanas sirvió para tener una idea de las iniciativas que los ciudadanos esperaban se incluyeran en la Constitución. Fue un reflejo de las inquietudes de las personas. Otras de las temáticas propuestas por la ciudadanía que consideraban se debían plasmar en la Constitución fueron: el reconocimiento de la comunidad LGBTI como ciudadanos con los mismos derechos que las personas heterosexuales y el reconocimiento del matrimonio entre personas del mismo sexo (11,278 firmas); extender el permiso de maternidad y paternidad no solamente para funcionarios públicos sino también para cualquier trabajador (14,9893 firmas); garantizar la participación en la comunidad de las personas con discapacidad, el acceso a la educación incluyente y el ejercicio de sus derechos (16,777); internet universal, gratuito y neutral (21,273 firmas); garantizar un mínimo de áreas verdes por cada habitante de la ciudad para mejorar la calidad de vida de todos (40,897 firmas); establecer un modelo de Ciudad Inteligente para la Ciudad de México (48,862 firmas).

Change.org es una plataforma fácil de usar y cualquiera que tenga una cuenta de Facebook o correo electrónico puede firmar una iniciativa desde la comodidad de su casa. Las propuestas de la gente están escritas en un lenguaje sencillo, lo cual facilita que se comprenda lo que plantea cada una de las iniciativas. Otra de las posibilidades es que las personas se sientan identificadas con alguna de las iniciativas más fácilmente ya que son propuestas por ciudadanos que han tenido los mismos problemas.

Hay que destacar que proyectos como el Movimiento Voces Ciudadanas tenían sus limitaciones. Por ejemplo, las peticiones con más de 10 mil firmas pero menos de 50 mil podían presentar su propuesta ante el grupo redactor, sin embargo no se garantizaba que fuera a ser incluida en el borrador final de Constitución. En otros de los casos, aunque la propuesta fuera incluida en el borrador, tampoco significaba que pasara directamente a ser parte de la Constitución, todavía tenía que ser aceptada por la Asamblea Constituyente.

2. El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)

- Sondeo Imagina tu Ciudad

Otro de los instrumentos que se utilizaron para recopilar las ideas que debían ser incluidas en la Constitución, y plasmar la opinión de más personas, fue la realización de un sondeo. El objetivo principal del sondeo fue identificar cómo es que los ciudadanos se imaginan la Ciudad de México en el futuro, no fue para captar propuestas específicas para la redacción de la Constitución ya que esas se recolectaron utilizando otros procedimientos. Se buscó un mecanismo de amplia participación y se procuró que la brecha digital no representara un problema, por ello se utilizaron quioscos móviles y se contó con el apoyo de miembros del Injuve y UPIICSA para que fueran los operadores de los 95 quioscos que se instalaron.

Se preparó el sondeo durante los meses de febrero y marzo de 2016 y estuvo abierto a la participación de los ciudadanos desde marzo hasta el 15 de septiembre, cuatro meses antes de que se expidiera la Constitución Política de la Ciudad de México.

Se logró reunir la voz de 31,600 ciudadanos, 30 mil de ellos habitantes de la Zona Metropolitana del Valle de México de los cuales 26 mil viven en la Ciudad de México. Los principales desafíos que se identificaron fueron: corrupción, contaminación, desempleo, transporte, movilidad, educación de calidad y agua. Los ciudadanos también identificaron los recursos que consideraban más valiosos: educación, cultura, áreas verdes y agua.

Como resultado, se obtuvieron una serie de mapas en los que se encuentran georreferenciados los datos obtenidos por alcaldía y también por colonia, pero no se logró encontrar algún otro uso que el Laboratorio le hubiera dado a esos datos. También se mencionó la importancia de monitorear la participación de los ciudadanos por área para plantear nuevas estrategias que ayuden a ampliar la recopilación de datos y llevar a cabo pruebas para corroborar que los datos que se recopilen sean útiles para cumplir los objetivos planteados.

Además de los mapas generados con la información del sondeo, no se tiene algún otro registro de si se utilizó la información para otro proyecto del Laboratorio. Parece que el sondeo solamente sirvió para abarcar un amplio número de ciudadanos e identificar cuáles eran los aspectos de la Ciudad de México que consideraban más rescatables y representativos y cuáles eran los problemas más graves que ellos identificaban.

Saber Creativo

El objetivo del programa Saber Creativo fue dotar a los agentes creativos de la Ciudad de México de herramientas teóricas y prácticas que pudieran servirles para llevar a cabo su labor ya que hay una falta de reconocimiento en el papel que juegan las industrias creativas en la Ciudad de México. Fue un programa de 12 seminarios especializados en distintas materias que se impartieron un día a la semana durante siete semanas. También se pidió a los participantes la realización de un proyecto final del curso.

A través del programa se buscó fortalecer proyectos ciudadanos que generaran un impacto positivo en la economía creativa y en la sociedad dándole a sus creadores las herramientas que no se enseñan en las aulas de carreras relacionadas con la labor creativa.

Después de la etapa de seminarios, los asistentes que hubieran cumplido con al menos 70% de asistencia y estuvieran desarrollando sus proyectos, tuvieron la oportunidad de participar para obtener retroalimentación de los seminaristas sobre la forma en la que estaban llevando a cabo sus proyectos. Se escogieron doce participantes para obtener dicha retroalimentación y poder presentar sus ideas ante un jurado. Al ganador se le otorgó un apoyo económico para que pudiera seguir desarrollando su idea.

No hay resultados sobre el impacto del programa Saber Creativo ni sobre cómo el apoyo económico ayudó al ganador al desarrollo de su proyecto, lo cual me parece lamentable ya que no se puede saber cuántas personas y/o proyectos fueron beneficiados, y si los contenidos que se les presentaron fueron útiles o no.

Poder Hacer

Fue el primer coloquio internacional de la Ciudad de México para pensar las ciudades creativas. Tuvo como objetivo diagnosticar el estado de la creatividad en la Ciudad de México e informar al público asistente sobre la forma en que se teoriza y lleva a cabo el proceso creativo mediante la presentación de distintos proyectos. Además de eso, se intentó propiciar un ambiente en el que los asistentes y ponentes interactuaran para retroalimentarlos y resolver sus dudas.

¿Cumplió el Laboratorio para la Ciudad sus objetivos?

Para saber si se cumplieron los objetivos del Laboratorio me parece necesario mencionar sus atribuciones y describir los mecanismos que se aplicaron para alcanzarlos. En este sentido vamos a retomar cada uno de ellos y ver si alguno de los proyectos o acciones realizadas por el Laboratorio para la Ciudad logró cumplir con los objetivos planteados durante su creación.

I. Recopilar, sistematizar y analizar prácticas globales vinculadas con la prestación de servicios urbanos, atención a la demanda ciudadana y solución de problemáticas urbanas estratégicas, así como promover, en su caso, su instrumentación en la Ciudad de México.

Para la realización de cada uno de sus experimentos, se partía de la revisión de proyectos cuyos objetivos fueran similares, ya sea que se desarrollaran en México o en el mundo. Se tomaba dicha investigación como punto de partida para saber cuáles de las metodologías se adaptaban mejor a las necesidades del Laboratorio para la Ciudad. Además de la revisión de otros proyectos, el Laboratorio también tomaba en cuenta la experiencia previa que habían adquirido para saber cuáles serían las mejores maneras de llevarlos a cabo y de involucrar a la ciudadanía.

II. Planear y coordinar los mecanismos de vinculación y herramientas de aprendizaje, discusión, intercambio de experiencias y coordinación entre los sectores público, social, privado y académico en torno a problemáticas urbanas estratégicas, gobierno abierto, innovación y creatividad, en coordinación con las instancias competentes.

Los miembros del Laboratorio comprendían la importancia de involucrar a académicos y a la sociedad civil en cada uno de sus proyectos, por lo que en todos ellos se buscaban expertos en la materia y se convocaba a organizaciones de la sociedad civil o individuos a que participaran junto con el Laboratorio.

2. El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)

Varios de los proyectos llevados a cabo tenían como parte de sus objetivos fortalecer el lazo entre dichos actores mediante mesas de trabajo, encuentros o colaboraciones, pero es difícil saber si dicha colaboración continuó fuera de las instalaciones del Laboratorio y más allá del proyecto en el cual se estaba trabajando en ese momento.

Una de las características del gobierno abierto¹ es la apertura de datos, sin embargo, considero que la apertura de los datos no es el único factor importante en el gobierno abierto, el que se faciliten herramientas para manipular los datos también puede ser de ayuda para que los ciudadanos vean su utilidad y se les ocurra alguna manera nueva de utilizarlos para analizar y visibilizar problemas o para crear soluciones. El laboratorio de datos² y los encuentros de gobierno abierto fueron un buen comienzo para seguir la lógica del gobierno abierto, sin embargo, la apertura de datos no es lo único que debe de tomarse en cuenta. Muchos de los sets de datos abiertos se convierten solamente en un archivo más si no están acompañados de herramientas de visualización para que se puedan visibilizar de forma clara y sin necesidad de conocimientos técnicos avanzados.

III. Diseñar, construir, elaborar diagnósticos, opiniones, soluciones e innovaciones en torno a la prestación de los servicios urbanos, atención a la demanda ciudadana, funcionalidad de la vía pública y desarrollo creativo, en coordinación con los sectores público y privado tendientes a la proyección nacional e internacional de la Ciudad de México.

El Laboratorio para la Ciudad no contaba con un canal eficiente que permitiera a los ciudadanos reportar sobre las cuestiones que les resultaban problemáticas, debido a eso, no sé cuáles eran los criterios que se tomaban en cuenta para comenzar a desarrollar y después

¹ El gobierno abierto es un “modelo de gestión pública colaborativa y abierta entre gobierno y sociedad basado en los principios de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana e innovación” (SEP, 2018, p. 4). El modelo de gobierno abierto en México también implica “aumentar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales, aplicar los más altos estándares de integridad profesional en los gobiernos y aumentar el acceso a las nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas” (Zapata, 2018).

² El laboratorio de datos fue una plataforma en la cual se alojaron distintos sets de datos de varias dependencias de gobierno para que pudieran ser consultadas por el público en general sin necesidad de llevar a cabo un largo proceso. Hay que mencionar que los datos que se alojaron en el laboratorio de datos fueron aquellas bases de datos que debido al formato con el que ya contaban, fueran más fáciles de procesar y poner a disposición del público.

2. El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)

implementar alguno de los proyectos. La mayoría de los experimentos, aunque contaban con un largo proceso de planeación, estaban diseñados para que su implementación fuera corta, por lo cual creo que no estaban pensados realmente para llevar a cabo un verdadero cambio en las formas de interacción con los ciudadanos o las formas de solución de problemas.

Con respecto a la funcionalidad de la vía pública, tal vez la redacción del PISVI es un buen ejemplo de cómo se pretendió transformar la vía pública en beneficio de los peatones. La redacción del PISVI efectivamente se llevó a cabo con actores del sector público como la Secretaría de Movilidad y el sector privado.

Puede ser que en cuanto al desarrollo creativo, a pesar de que se llevó a cabo el coloquio Poder Hacer, el programa de seminarios Saber Creativo haya tenido resultados más duraderos ya que puede ayudar de una mejor manera a potenciar la creatividad de las personas que asistieron porque se les enseñó a rentabilizar sus proyectos. Se llegó a un grupo reducido de 70 participantes quienes asistieron de manera continua a los seminarios. Si consideramos el desarrollo creativo como la búsqueda de nuevas formas de organización y nuevas formas de utilizar la tecnología para prestar servicios a los ciudadanos, aunque hubieran podido desarrollarse dentro del Laboratorio para la Ciudad, no hubieran tenido gran repercusión en otras instituciones gubernamentales.

IV. Promover la planeación y realización de proyectos, prototipos, investigaciones y convocatorias de innovación cívica y urbana, a través de la participación de los Órganos de la Administración Pública de la Ciudad de México, sectores social y privado, e instancias internacionales.

Algunas de las dependencias de gobierno con las que se colaboró fueron: Injuve CDMX, Secretaría de Medio Ambiente, Secretaría de Salud, Secretaría de Turismo, Fideicomiso del Centro Histórico, Autoridad del Espacio Público, Secretaría de Finanzas; las organizaciones internacionales con las que se establecieron relaciones fueron: British Council, Banco Interamericano de Desarrollo, MIT Media Lab, Google México, ONU Hábitat, TED, World Bank, Code for America, Unicef; entre las asociaciones civiles están el Abierto Mexicano de Diseño, Mextrópoli, COPARMEX. Pero hay que preguntarse si se buscó seguir fomentando

2. El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)

la colaboración con dichas instituciones o se trabajó de manera conjunta por periodos muy cortos y sin lograr establecer una relación que perdurara.

V. Diseñar, difundir y promover la adopción de soluciones creativas a problemas urbanos en coordinación con los Órganos de la Administración Pública de la Ciudad de México.

Durante varios de los experimentos, se hizo lo posible por incluir a los funcionarios de varias dependencias en las metodologías implementadas por el Laboratorio, sin embargo, siempre eran solamente unos cuantos de los empleados de dichas dependencias los que realizaban trabajo en conjunto con el Laboratorio, lo cual hacía que se familiarizaran con nuevas metodologías de trabajo colaborativo, pero no sé en qué medida las implementaban después con sus colegas en sus lugares de trabajo para promover distintas formas de organización.

Considero que en ocasiones los funcionarios públicos tienen buena disposición para cambiar la forma en la que se llevan a cabo los procedimientos, y experimentar nuevas formas de identificación y solución de las problemáticas ciudadanas, sin embargo, el sistema en el que trabajan tiende a no ser tan flexible como se desea, llevar a cabo procesos nuevos implica tiempo, el tiempo que inviertan en aprender o aplicar soluciones innovadoras, será tiempo que descuidarán de sus labores diarias, lo cual podría parecer una disminución de su desempeño. Me parece que no serían pocos los funcionarios o trabajadores de la administración pública que podrían preferir seguir llevando a cabo las mismas labores en lugar de invertir su tiempo en algo que podría verse como perjudicial en su desempeño laboral.

El Laboratorio para la Ciudad comprendía muy bien esta problemática e incluso la mencionan como parte de los aprendizajes que obtuvieron en uno de sus experimentos, comprendieron que las personas involucradas tenían un genuino interés en el proyecto, pero algunas no contaban o no podían invertir mucho tiempo en ello ya que tenían trabajos de tiempo completo lo cual complicaba que todos los interesados pudieran reunirse al mismo tiempo, y esto se vio reflejado en la reducción del tiempo que se dedicaba a los experimentos. Los aprendizajes del laboratorio mencionan: “la colaboración implica tiempo, recursos, paciencia y ciertos incentivos económicos para su continuación, el sólo hecho de participar en proyectos con un potencial transformativo, no siempre es suficiente”. (Laboratorio para la Ciudad, s.f. h)

2. El Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX)

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

Sobre interculturalidad y diversidad

Hay que considerar primero la distinción entre multiculturalidad e interculturalidad, porque nos permite identificar distintas formas en que ambas ideologías ven y tratan la cuestión de la diversidad cultural y cómo la diferencia de enfoques puede ayudar al quehacer de los laboratorios de innovación gubernamental.

Tanto el enfoque multicultural como el intercultural plantean que la diversidad cultural es algo positivo y enriquecedor que se debe de proteger, sin embargo el multiculturalismo solamente reconoce la existencia de diferentes culturas, por su parte el interculturalismo no se conforma con aceptar la diversidad, también considera que hay relaciones e interacciones entre los diversos grupos culturales y se concentra en el respeto por todas las culturas, sus formas de vida, la no discriminación y la tolerancia, características clave para que las relaciones interculturales, interétnicas, interreligiosas, interlingüísticas se lleven a cabo de forma pacífica (Giménez, 2003, p. 6). En el mejor de los casos, las relaciones interculturales no buscan la asimilación ni homogeneización de los grupos culturalmente diferentes (Ochoa, 2015, p. 152).

La diversidad, aunque es más marcada cuando es cultural o lingüística, no debe ser el único tipo de diversidad que se tome en cuenta, incluso dentro de los grupos que comparten una misma cultura, puede verse diversidad de clases sociales, profesión, género, entre otros, lo cual hace que el interior de un grupo también sea diverso. En un principio se podría considerar que tanta diversidad haría difícil que los individuos puedan sentirse parte de un mismo grupo y que sobre todo, lleguen a acuerdos sobre diferentes temáticas, sin embargo, no se debe de olvidar que la identidad de los sujetos está conformada por distintos rasgos, dichos rasgos de nuestra identidad y que compartimos con otras personas son lo que nos hace sentir que pertenecemos a grupos determinados. También hay que recordar que hay rasgos

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

de nuestra identidad que tienen un peso mayor que otro, así que dichos rasgos son los que se deben utilizar para generar lazos con las otras personas (Ochoa, 2015, p. 156).

Si bien los laboratorios de innovación gubernamental buscan ser espacios en los cuales los servidores públicos y los ciudadanos puedan dialogar para desarrollar distintos proyectos, no basta con aceptar que los actores implicados en el diseño de proyectos o políticas públicas vienen de contextos diferentes y buscan un bien común, el enfoque intercultural hará énfasis en las relaciones que tendrán esas personas y la forma de éstas para lograr el objetivo común, sin obligar a las partes implicadas a asumir completamente el punto de vista de los demás.

Como se mencionó anteriormente, grupos culturalmente distintos se identifican con diferentes rasgos, incluso entre individuos del mismo grupo cultural, no hay actores que sean completamente iguales, dichas identificaciones también tienen un peso diferente en cada uno de los actores. Algunos valores, sistemas de creencias y otros elementos identitarios pueden ser compartidos por grupos culturalmente distintos, esa es una ventaja que se debe tomar en cuenta para buscar objetivos comunes sobre todo en los proyectos que desarrollan los laboratorios de innovación gubernamental ya que ciudadanos, académicos, funcionarios públicos y empresarios deben trabajar en conjunto.

Según Ochoa (2015, p. 155) las relaciones interculturales se basan en cuatro ejes: 1) identidades y pertenencias; 2) cultura o marcos de referencia, ideas guía; 3) comunicación e interacción; 4) emociones y vivencias. Todos los ejes son importantes, pero considero que uno de los más importantes que se debe de tomar en cuenta en los laboratorios de innovación gubernamental debe ser el de emociones y vivencias, ya que los laboratorios buscan solucionar problemas de los ciudadanos, así como identificar las soluciones (exitosas o no) planteadas con los recursos disponibles. Dado que los ciudadanos saben lo que han vivido y tienen ideas sobre la mejor forma en la que se pueden solucionar los problemas a los que se enfrentan, es de gran importancia considerar sus emociones y vivencias al momento de plantear alternativas para solucionarlos.

En el caso de los colaboradores del Laboratorio para la Ciudad, su identidad como ciudadanos de una urbe que todavía tiene problemáticas por resolver y el querer participar activamente en la búsqueda de soluciones para mejorar la calidad de vida de la población convierte al equipo que trabaja en el Laboratorio y a todos aquellos que respondieron a las

diversas actividades que se llevaron a cabo en miembros del mismo grupo que comparten un mismo objetivo. Las identidades e identificaciones de los individuos no tienen siempre la misma importancia, dependerá del contexto en el que se encuentran los sujetos, así que no solamente se debe procurar que los funcionarios públicos y los ciudadanos tengan una identidad en común, sino también que la identidad que comparten sea de gran importancia dentro del contexto en el que se encuentran para que logren sentirse comprometidos con la búsqueda y desarrollo de las soluciones.

Mediación intercultural

Durante el tiempo que tuve oportunidad de prestar mi servicio social en el Laboratorio para la Ciudad, la preespecialización de la licenciatura con la que encontré más relación con el trabajo que se llevaba a cabo en el Laboratorio fue Mediación intercultural. La mediación intercultural debe ser considerada como una herramienta valiosa para que grupos diversos logren alcanzar de manera conjunta objetivos comunes y también busca mejorar la comunicación entre los actores implicados, este tipo de mediación se define como “un recurso profesionalizado que pretende contribuir a una mejor comunicación, relación e integración entre personas o grupos presentes en un territorio, y pertenecientes a una o varias culturas. Tiene tres funciones básicas: facilitar la comunicación, fomentar la cohesión social y promover la autonomía y la inserción social” (Ochoa, 2015, p. 169). El gestor intercultural, en el papel de mediador, debe “ser consciente y capaz de incorporar y sintetizar diferentes sistemas de conocimiento cultural en uno mismo”, además de “reconocer, legitimar, aceptar y apreciar, las diferencias entre personas de diferentes culturas” (Ochoa, 2015, p.153).

También hay que añadir “la mediación intercultural se plantea: la promoción y el reconocimiento del Otro como interlocutor; promover y facilitar el conocimiento del Otro y la comunicación con él; superar estereotipos y prejuicios, miedos y desconfianzas; mostrar el enriquecimiento que se genera en la interculturalidad; prevenir y/o regular las situaciones de conflicto y, finalmente, adaptar el funcionamiento de las instituciones para dar cabida a los nuevos miembros en igualdad de condiciones.” (Ochoa, 2015, p.166)

Los gestores culturales intentamos llevar a cabo las acciones mencionadas anteriormente y somos conscientes de que también pertenecemos a determinada cultura y

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

determinados grupos, lo cual puede verse reflejado en nuestras decisiones y juicio, pero el reconocimiento de esto es un primer paso para que no sea un factor que intervenga de forma negativa en nuestra labor.

Sin embargo, el gestor no puede llevar a cabo una apropiada mediación si interviene de forma abrupta, obligando a las partes implicadas a reconocer su labor e imponiendo las soluciones que él considere más adecuadas. Una correcta mediación solamente puede llevarse a cabo si los actores involucrados reconocen al gestor como un actor más que facilitará el encuentro entre las partes para lograr una comunicación adecuada (Ochoa, 2015, p. 163).

La mediación intercultural puede ser una herramienta muy valiosa en contextos como los de los laboratorios de innovación ciudadana ya que el mediador será un agente que facilite la interacción entre las partes involucradas (gobierno, ciudadanía, academia e iniciativa privada) y hará todo lo posible porque los involucrados participen activamente en el diseño de soluciones, prestando atención durante dichos procesos a los intereses de todos, acompañándolos durante el camino para asegurar el trabajo en conjunto y llegar a acuerdos sobre las medidas que debe tomar cada uno de ellos a favor de un bien común.

Características de la mediación intercultural y perfil del mediador

En México mucha gente lleva a cabo la mediación intercultural sin haber estudiado para ello, ya que existen ciertos problemas que deben ser resueltos entre comunidades distintas. Sea por vocación³ o por profesión, hay varias circunstancias que deben cumplirse al momento de llevar a cabo algún proceso de mediación intercultural.

- Debe haber voluntad de todas las partes involucradas para la solución de los problemas o para llegar a un acuerdo. También debe existir la disposición de

³ No quiero restar importancia a aquellos que estudiaron para convertirse en profesionales de la mediación intercultural ni a aquellos que no acudieron a las aulas para teorizar sobre el tema.

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

involucrar a un actor más (el mediador intercultural) en el proceso para facilitar la comunicación.

- El mediador intercultural debe involucrarse en el proceso, pero su papel no es dirigir la discusión en una dirección determinada, solamente busca proveer de distintas herramientas y técnicas para facilitar el encuentro entre las partes implicadas.
- El mediador intercultural no será quien tome las decisiones para llegar a un acuerdo, durante el proceso se debe recordar que las partes en disputa están en todo el derecho de aceptar o no las intervenciones y sugerencias del mediador intercultural, pero se debe procurar que los acuerdos a los que se llegue sean establecidos entre las partes implicadas y no se impongan solamente los términos de una de ellas.
- Los involucrados deben confiar en el mediador intercultural y en su labor, el mediador debe trabajar por ganarse la confianza de las partes implicadas para que poco a poco se pueda facilitar el encuentro sin considerar al mediador como un “maestro” que tiene la solución a todo o un “dictador” que impondrá la mejor de las soluciones.
- Hay que involucrar a todas las partes, escuchar todas las opiniones y procurar que el acuerdo al que lleguen entre ellos contemple las ideas de todos. Al tomar sus ideas en cuenta, es más probable que acepten los términos a los que se ha llegado, ya que entre todos ayudaron a construir dicho acuerdo.
- El llegar a un acuerdo a través de la mediación intercultural implica también que las partes involucradas deben ceder. Si alguna de las partes no cediera, entonces se trataría de una imposición.
- El mediador debe hacer todo lo posible por no ponerse a favor de alguna de las partes o de las soluciones que éstas propongan.

Gestión intercultural

Hay que comprender que los gestores interculturales, actúan solamente como guías que ayudan a cumplir diversos objetivos y no pueden permanecer por siempre en medio de las situaciones en las que haya conflicto, la tarea del gestor es sensibilizar a las personas, propiciar un ambiente óptimo para que todos los actores puedan ayudar al desarrollo de las

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

soluciones que se esperan, darles herramientas para la resolución de los conflictos y después de eso, abandonar el lugar, “será la permanencia del trabajo comunitario lo que en verdad transforme el entorno, pues el gestor es sólo un mediador y sería un error que se volviera indispensable dentro de la comunidad” (Estrada, 2012, p. 5). El gestor intercultural debe de aprender de la experiencia que ha vivido con determinados grupos y actores e identificar el momento adecuado para retirarse, no sin antes estar seguro de que durante su estancia facilitó las herramientas y métodos para mejorar la interacción entre los involucrados en caso de que surja algún desacuerdo.

En ambientes como el de los laboratorios de innovación, en los cuales por lo general habrá expertos en distintas áreas y ciudadanos que comprenden el tema pero no tienen un conocimiento muy profundo, habrá ocasiones en las cuales el gestor cultural debe ser una clase de intérprete y hacer todo lo posible por utilizar un lenguaje comprensible para todas las partes, de esta forma se busca que no haya malentendidos.

Los gestores interculturales también comprendemos que en muchas ocasiones los problemas que se presentan tienen varias causas que los actores implicados pueden no ver a simple vista. Es el trabajo del gestor indagar las razones del problema que pueden no considerarse si solamente se lleva a cabo un análisis superficial de la situación.

Es tarea del gestor buscar distintas formas de fomentar el diálogo entre los actores implicados, explorar diferentes técnicas para facilitar la interacción y llegar a acuerdos en conjunto pero sobre todo aprender lo que podemos de las personas con las que colaboramos y tomar en cuenta el conocimiento que poseen para que podamos aprovecharlo en diversas situaciones.

Los gestores interculturales no serán los que se encarguen de resolver los conflictos, solamente facilitarán el proceso y sugerirán las formas que consideren apropiadas para ello.

Una de las metodologías utilizadas por el Laboratorio para la Ciudad fueron las llamadas “mesas colaborativas”, en las cuales el equipo de trabajo estaba integrado por personas de diferentes sectores que buscaban compartir su conocimiento y experiencia para llegar a un bien común. Al llevar a cabo una mesa colaborativa, debe existir un “integrador de mesa” cuya función “es armonizar las relaciones, facilitar el consenso y alinear incentivos de cada componente del equipo. Quien asume esta figura reconoce la diversidad de lenguajes y culturas organizacionales en la mesa, detecta las motivaciones, recursos, talentos y

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

percepciones personales e institucionales de cada miembro”, además de “lograr balancear las distintas maneras de trabajo de los participantes” (Laboratorio para la Ciudad, 2015). Ésta es una buena definición de las labores que puede realizar un gestor cultural en un contexto como el de los laboratorios de innovación gubernamental.

Preespecializaciones en la licenciatura

Hay una división bien delimitada entre las diferentes áreas de preespecialización de la carrera, lo cual en ocasiones hace que la formación de los gestores no sea integral ya que desconocen sobre otras herramientas o temáticas que pueden resultar útiles en su futuro profesional.

En el caso de espacios como el Laboratorio para la Ciudad, considerando la clase de actividades que se llevaban a cabo y los objetivos propios del Laboratorio, las herramientas que puede otorgar el área de Mediación intercultural hubieran sido de mucha ayuda para facilitar los encuentros en los que la ciudadanía y los funcionarios públicos se encontraban cara a cara para buscar soluciones.

Durante la licenciatura, y debido a mis intereses personales, no cursé ninguna materia del área de Mediación intercultural, creí erróneamente que la gestión del patrimonio cultural tendría poco que ver con el área de Mediación. Aunque como ya se mencionó antes, hay personas que fungen como mediadores interculturales sin haber tenido una educación profesional enfocada a ello, las herramientas de mediación se pueden ir adquiriendo durante la práctica, aunque creo que es preferible que se tenga un conocimiento general sobre las herramientas que se pueden utilizar en la solución de conflictos y las posibles situaciones en las que el gestor intercultural se puede ver involucrado para que no sea tomado por sorpresa y no deba improvisar en el momento de llevar a cabo sus tareas.

Aún así la preespecialización de Gestión del patrimonio cultural aportó mucho a mi visión sobre algunas de las formas en las que se podría facilitar e incentivar la labor del Laboratorio para la Ciudad.

Por ejemplo, la importancia de la creación de políticas públicas y una legislación que se adapte a las necesidades específicas de los lugares en los cuales los laboratorios de innovación gubernamental llevarán a cabo sus actividades. Pero una legislación adecuada por sí sola no será suficiente para su cumplimiento, se deben llevar a cabo labores de

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

sensibilización de la población para que entiendan la importancia de las tareas realizadas por los laboratorios y en la medida de lo posible también se incentive su participación, de esta manera sentirán que forman parte de proyectos que buscan mejorar la ciudad.

La parte de sensibilización es una de las más importantes en el desarrollo de proyectos relacionados con patrimonio cultural. La sensibilización permitirá que todas las partes involucradas comprendan la importancia no solamente del patrimonio que comparten, sino también de trabajar en equipo para que se pueda preservar a través del tiempo. Los laboratorios también deben llevar a cabo tareas de sensibilización para que los proyectos de mediano o largo plazo que hayan establecido puedan seguir llevándose a cabo incluso cuando exista alternancia en el poder. Comunicar el valor de las actividades desarrolladas por los laboratorios y los beneficios que se pueden obtener para mejorar la ciudad y la calidad de vida de los ciudadanos debe ser una tarea continua que podría favorecer la permanencia de su trabajo.

Buenas prácticas dentro del Laboratorio

La interdisciplinariedad es uno de los aspectos que puedo rescatar del Laboratorio para la Ciudad. Durante el tiempo que estuve ahí pude ver a arquitectos, comunicólogos, diseñadores, urbanistas, politólogos, internacionalistas y periodistas trabajar juntos en varias ocasiones para el desarrollo de los proyectos. No solamente la interdisciplina es importante, también la forma en la que interactuaban los miembros del laboratorio era muy buena. Siempre tenían la mejor actitud para apoyar los proyectos y llevarlos a buen término aunque no fueran de su área.

Intervenciones como Peatonitos dejaron ver el esfuerzo por utilizar el juego como una forma de mostrar a los niños los derechos y obligaciones que tienen los peatones. También sirvió para otorgarles a los niños aunque sea por unas cuantas horas algo que se les ha arrebatado con el crecimiento de la ciudad y el incremento del uso de los automóviles: la libertad de jugar en las calles.

Otro de los factores importantes para el desarrollo de un laboratorio de innovación, es apoyarse en la iniciativa privada para conseguir recursos con los que no se cuenta. Con respecto a este punto, pude ver que en el caso del proyecto Saber Creativo, se colaboró con

el British Council y el Abierto Mexicano de Diseño, además de eso, se logró conseguir que después de las sesiones de mentoría se le ofreciera apoyo económico al proyecto ganador para que se lograra seguir con su desarrollo o su puesta en marcha.

También pude ver que a lo largo del tiempo en el que el Laboratorio para la Ciudad estuvo en funciones, personas de otros países llevaron a cabo prácticas profesionales en el Laboratorio, esto logró que se aportaran ideas de cómo el mismo problema ha sido abordado en otros países; se puede lograr que la Ciudad de México aprenda de la experiencia de otras ciudades y busque la que mejor se adapte a las circunstancias que se dan en esta Ciudad. Aunque para que esto sea posible, se debe de integrar a los practicantes al equipo de trabajo desde las etapas tempranas del proyecto y tomar en cuenta sus opiniones para enriquecer los experimentos que se realicen.

Debilidades del Laboratorio

Presencia en redes, acercamiento e interacción con la comunidad

La estrategia de comunicación estaba basada en su mayoría en el uso de redes sociales, pero creo que la búsqueda de otros canales de comunicación con la ciudadanía también hubiera logrado atraer la atención de personas con otros intereses y experiencias. La forma más utilizada para invitar a los ciudadanos a participar en las actividades era a través de redes sociales como Twitter y Facebook.

No sé qué tan complicado habrá sido concertar una cita con alguno de los miembros del laboratorio para que los ciudadanos tuvieran la oportunidad de presentar sus proyectos de manera directa. En la página web del Laboratorio para la Ciudad existía un formulario de contacto, en el cual se explicaba que el interesado “también puede presentarse personalmente en el Laboratorio para la Ciudad agendando una cita al teléfono...”. Dicho formulario era para presentar propuestas de proyectos que se pudieran realizar en conjunto con el Laboratorio, sin embargo creo que el principal obstáculo para entablar una relación directa con la ciudadanía era que el Laboratorio para la Ciudad era una institución poco conocida y cuyo trabajo también resultaba un misterio para las personas.

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

El nicho de la ciudadanía que participaba en las actividades del laboratorio era en su mayoría jóvenes estudiantes (nivel bachillerato o licenciatura) quienes disponían de un poco de tiempo libre para asistir a las actividades del Laboratorio. La mayoría de los laboratorios de innovación ciudadana pueden tener problemas para hacer a los ciudadanos partícipes de sus actividades, principalmente porque la mayoría de ellos tienen un trabajo que no pueden desatender aunque se trate de colaborar con otros para el mejoramiento y transformación de la ciudad.

Las instituciones como los laboratorios de innovación gubernamental deben multiplicar sus esfuerzos no solamente para que la sociedad civil se involucre en la solución de problemáticas, sino también para tener entre sus colaboradores a profesionales de diversas áreas e intentar incorporar a gente cuya área de experiencia aparentemente no tenga mucha relación con las actividades de los laboratorios ya que distintos puntos de vista pueden enriquecer la búsqueda y diseño de soluciones.

Falta de colaboración institucional

Aunque no trabajé en el área Ciudad Lúdica, pude darme cuenta de un inconveniente que tuvieron al momento de llevar a cabo el proyecto Peatoniños. Durante el proyecto, se llevaban a cabo intervenciones en las cuales se necesitaba solicitar un permiso para cerrar una vialidad durante tiempo determinado. Debido a la naturaleza de las actividades que se pensaba llevar a cabo y que no encajaban perfectamente con las razones por las cuales se tenía que solicitar el permiso de cierre de calle ante dos dependencias gubernamentales, fue un poco difícil gestionar la autorización ya que anteriormente no se había solicitado la aprobación para llevar a cabo una actividad similar. Una secretaría (A) argumentaba que no le correspondía dar permiso para la realización de dichas actividades, así que se tenía que recurrir a otra. La otra secretaría (B) tenía el mismo argumento y solicitaban que la gestión se llevara a cabo por medio de la secretaría (A). Incluso cuando la responsable de Peatoniños explicaba que la actividad sería llevada a cabo por una dependencia gubernamental (Agencia de Gestión Urbana), no se le otorgó ninguna clase de apoyo o información para que se lograra obtener rápidamente la autorización.

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

Finalmente logró obtenerse el permiso, no sin antes llevar a cabo muchas llamadas telefónicas y varios días de espera que obligaron al equipo de Ciudad Lúdica a retrasar la actividad.

El ejemplo anterior muestra que no basta con tener las buenas intenciones de llevar a cabo acciones a favor de la ciudadanía, ni siquiera basta con tener un área experimental (el Laboratorio para la Ciudad) que se encargue de poner en práctica nuevas formas de actuar, si no se tiene la colaboración de otras dependencias de gobierno, puede haber ocasiones en las que los proyectos no solamente sean retrasados, sino que lleguen a cancelarse por la dificultad de su ejecución al tener que procurar el apoyo de diversas instituciones cuyos métodos siguen siendo tradicionales. Las dependencias de gobierno pueden colaborar con los proyectos, pero no se realizan cambios dentro de ellas para facilitar los procesos de innovación o de interacción con los ciudadanos y con otras dependencias.

Poco personal

El número limitado de personal en el laboratorio (unas doce personas trabajando permanentemente) podría dificultar las labores, ya que en ocasiones se llevaban a cabo experimentos para los cuales se tenía que recurrir a otras áreas para que ayudaran con la logística de los eventos. Lo anterior podía retrasar el trabajo que tuviera cada una de las áreas del Laboratorio. En caso de que aún así el personal no fuera suficiente, se recurría al reclutamiento de voluntarios.

Aunque en algunas ocasiones consideré muy poco numeroso al equipo del Laboratorio, debo admitir que la forma en que dividían las tareas a realizar y su forma de trabajo hicieron que lograran sacar adelante cualquier proyecto.

Presupuesto apretado

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

Una de las formas que el Laboratorio para la Ciudad encontró para enfrentar la falta de presupuesto fue hacer alianzas con otras organizaciones para obtener los recursos que necesitaba. En ocasiones se tienen que llevar a cabo alianzas con organizaciones no gubernamentales para lograr conseguir recursos no solamente económicos o materiales, también los recursos humanos necesarios para la realización de algún proyecto.

En el caso de Saber Creativo, en el cual se contó con un apoyo económico para ayudar al ganador a materializar su proyecto, el Laboratorio llevó a cabo una negociación con el British Council para obtener los recursos que se le otorgarían al ganador.

Durante el Primer Coloquio Internacional de la Ciudad de México para pensar las Ciudades Creativas, se hizo uso de una gran cantidad de materiales impresos, los cuales fueron obtenidos gracias a convenios realizados entre el Laboratorio y otras empresas.

Documentar de forma completa los experimentos. Aprender de la experiencia ajena.

Los experimentos que llevó a cabo el Laboratorio para la Ciudad cuentan con una “ficha de experimento”, la cual es una descripción del procedimiento que se llevó a cabo. Las fichas de experimento contienen la identificación de una situación problemática, un breve estado de la cuestión sobre los temas que se abordan en cada experimento, una descripción del contexto actual en el que se va a implementar el experimento, la propuesta que da el Laboratorio para lograr solucionar la problemática identificada (experimento), los resultados que se obtuvieron al llevar a cabo el experimento, lo aprendido por parte del equipo después de la implementación y cómo podría mejorarse o cuáles son los siguientes pasos para lograr los objetivos establecidos.

Hay fichas de experimento más completas que otras; algunas solamente mencionan de manera superficial la forma en la que se llevó a cabo el experimento. Otras tantas contienen resultados cuantitativos pero hablan poco sobre resultados cualitativos o sobre los obstáculos a los que se enfrentaron los miembros del Laboratorio para llevar a cabo el experimento. Aunque se presentan resultados numéricos, hay ocasiones en las que los análisis de resultados parecen bastante vagos y no se aclara si el experimento logró cumplir con los objetivos que se habían planteado en un principio.

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

Las fichas de experimento, como las nombró el Laboratorio para la Ciudad, deben ser redactadas de forma meticulosa para que otras organizaciones puedan aprender de la experiencia del Laboratorio y en algunos casos es necesario que se lleve a cabo un seguimiento de las iniciativas para saber si se cumplieron o no los objetivos que se buscaba alcanzar.

Mencionaré el caso del Cuarto Encuentro de Gobierno Abierto como uno de los proyectos que me parecían más ambiciosos. La ficha de experimento solamente abarca los preparativos y el número de asistentes, pero no hubo un trabajo para saber si después las dependencias de gobierno liberaron los datos que las asociaciones de la sociedad civil les habían solicitado. Uno de los objetivos que perseguía el experimento era: “Celebrar la firma de un mecanismo de colaboración entre Instituciones Académicas que impulsan la generación de datos para la innovación y mejora de la gestión pública y el Gobierno de la Ciudad de México en el que se reconozca la necesidad de coordinar esfuerzos para abrir datos, analizarlos y compartir conocimiento encaminado a mejorar políticas públicas” (Laboratorio para la Ciudad, 2017). En los resultados del proyecto ni siquiera se menciona si se logró o no cumplir con alguno de estos objetivos.

Ciudad Posible. Encuentro de laboratorios de innovación gubernamental en la CDMX

Para compartir la experiencia de distintos laboratorios de Iberoamérica, el Laboratorio para la Ciudad organizó en 2017 Ciudad Posible, un encuentro de laboratorios de innovación gubernamental. Durante los dos días que duró el evento, participaron representantes de 14 laboratorios.

Se abordaron temas como la estructura orgánica de los laboratorios, marcos normativos, mecanismos de apertura, métodos de medición de impacto, entre otros. Además de metodologías utilizadas para el desarrollo de los proyectos y para vincularse con la comunidad.

En la ficha de experimento se mencionan algunas de las temáticas que se abordaron durante el encuentro a través de distintas dinámicas. Muchas de las preguntas detonadoras parecen ser bastante interesantes como: ¿Cuál es el principal desafío en el diseño de marcos normativos para la innovación?, ¿Quién y cómo definen los objetivos de los laboratorios?,

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

¿Cómo miden el impacto de sus proyectos?, ¿Cómo interactúan con otros sectores, qué pueden recomendar a otros laboratorios y qué pueden aprender de otros? De existir un registro más detallado sobre las discusiones que se llevaron a cabo en torno a dichas preguntas, se podrían hacer propuestas sobre los cambios que deberían llevarse a cabo dentro y fuera de los laboratorios para facilitar el cumplimiento de sus objetivos.

También se menciona que existieron espacios designados para que se compartieran los fracasos de los laboratorios, los proyectos que no se pudieron implementar o llevar a término. No hay nada mejor que aprender de los fracasos de otros para no cometer los mismos errores, pero sobre esta actividad tampoco existe un registro detallado.

Consideraciones sobre el servicio social

El tiempo que estuve en el Laboratorio para la Ciudad como prestadora de servicio social fue de seis meses, cuatro horas diarias de lunes a viernes. Aunque aprendí mucho sobre reparto de tareas y trabajo en equipo, en ocasiones no podía tener un panorama completo sobre cómo se iban desarrollando los experimentos o el grado de avance ya que el tiempo en el que estaba ahí era muy corto. Había veces en las que se llegaba a acuerdos mientras yo no me encontraba con el equipo y aunque me informaban de lo que había pasado en mi ausencia, era mejor para el desarrollo de las actividades que yo me concentrara en actividades a las cuales pudiera darles seguimiento sin afectar el trabajo de los otros integrantes del equipo.

Considero que en el caso del Laboratorio para la Ciudad, los prestadores de servicio social servían en su mayoría para llevar a cabo investigación sobre diversos temas y en mi caso, generar bases de datos de organizaciones que se pudieran interesar en las actividades que se llevaban a cabo, enviar correos electrónicos para difundir el evento y también para solicitar que otras instituciones ayudaran con la difusión utilizando sus redes sociales.

El final del Laboratorio

En 2018 se llevaron a cabo elecciones para jefe de Gobierno de la Ciudad de México, la elegida como nueva jefa de gobierno fue Claudia Sheinbaum, el cambio de poder ejecutivo

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

trajo consigo un cambio del partido político que gobernaba. Los grandes cambios no se llevan a cabo en 5 años y menos cuando no hay el apoyo necesario. La Agencia de Gestión Urbana pasó a formar parte de la Secretaría de Obras y Servicios y el Laboratorio para la Ciudad no sobrevivió al cambio de administración.

Las redes sociales del Laboratorio dejaron de estar activas y la página web se convirtió en un archivo en el que se intentó documentar los cinco años de trabajo en los que realizó sus actividades (2013-2018). Algunos de los contenidos que podrían ser útiles para analizar los resultados de los experimentos ya no se encuentran disponibles a través de internet, lo cual hace un poco complicado el análisis de los experimentos y los resultados que se obtuvieron.

El Laboratorio para la Ciudad no llevó a cabo un cierre formal de sus actividades ni un análisis completo para saber si logró o no los objetivos que se habían planteado al momento de su creación.

Obstáculos para la innovación

Durante la conferencia Estado Futuro, llevada a cabo en Chile, Egaña (2016, p.27) identificó los principales obstáculos para que se desarrolle la innovación en el sector público. Los más destacados fueron los siguientes:

- No se han desarrollado formas de reconocer, recompensar y difundir las innovaciones.
- Existencia de reglamentos internos orientados a la verificación de reglas más que a una postura enfocada en la evaluación de resultados.
- Las estructuras tradicionales no tienen la capacidad y flexibilidad para re-organizarse.
- La rigidez presupuestaria impide la reasignación de recursos para la innovación.

A lo largo del tiempo que el Laboratorio para la Ciudad estuvo en funciones, no se llevaron a cabo procesos para el cambio dentro de otras instituciones gubernamentales o agencias de gobierno que incentivaran nuevas formas de identificación o solución de problemas.

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

Se debe hacer todo lo posible por incentivar a otras instituciones a cambiar las formas en las que identifican los problemas y llevar a cabo un trabajo en conjunto con la ciudadanía, pero como menciona Egaña, las estructuras tradicionales dan un margen muy estrecho para experimentar con nuevas formas de organización. Siguiendo con este punto, Puttick (2014) señala como obstáculo en los gobiernos y otras instituciones que el personal se enfoca en sus actividades cotidianas y tiene poco tiempo para pensar en nuevas formas de realizar sus actividades o resolver problemas, también se debe considerar que en muchas ocasiones las innovaciones no tienen lugar en los presupuestos asignados (p. 10).

Normas jurídicas de la Ciudad de México que pueden propiciar el establecimiento y trabajo de laboratorios de innovación gubernamental.

Dentro de la Constitución de la Ciudad de México se puede encontrar una pequeña mención al desarrollo de la innovación en el Artículo 33:

La Administración Pública de la Ciudad de México será centralizada y paraestatal y se regirá bajo los principios de la innovación, atención ciudadana, gobierno abierto, integridad y plena accesibilidad con base en diseño universal.

Como se puede ver, aunque se establecen los principios bajo los que se debe regir la Administración Pública, dentro del mismo documento no se profundiza sobre dichos principios. Tampoco existe algún otro instrumento legal en el que definan de manera clara los principios mencionados en el Artículo 33. El Artículo 53 del mismo documento establece lo siguiente:

Las alcaldesas, alcaldes, concejales e integrantes de la administración pública de las alcaldías se sujetarán a los principios de buena administración, buen gobierno, y gobierno abierto con plena accesibilidad basado en la honestidad, transparencia, rendición de cuentas, integridad pública, atención y participación ciudadana y sustentabilidad. Para ello adoptarán instrumentos de gobierno electrónico y abierto, innovación social y modernización, en los términos que señalan esta Constitución y las leyes.

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

En la Constitución de la Ciudad de México no se hace mención importante al gobierno abierto, participación ciudadana o innovación social, por lo cual se revisarán distintas leyes que abonan a la discusión sobre dichas temáticas.

Desde el año 2000, la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal, la cual sigue vigente, define al desarrollo social como “el proceso de realización de los derechos de la población mediante el cual se fomenta el mejoramiento integral de las condiciones y calidad de vida” (Artículo 3). También establece que la participación ciudadana es un derecho de las personas, las comunidades y organizaciones para “participar en el diseño, seguimiento, aplicación y evaluación de los programas sociales” (Artículo 3).

La Ley de Desarrollo Social también establece que se deben fomentar las formas de participación ciudadana diversas, la participación activa de los ciudadanos en las propuestas de diseño, monitoreo y evaluación de las políticas públicas de desarrollo social (Artículo 1). La participación de organizaciones civiles, instituciones educativas y la iniciativa privada para participar no solamente en la ejecución de las políticas, también para generar iniciativas y programas que puedan ser presentados ante la Secretaría de Desarrollo Social, así como la firma de convenios de colaboración (Artículo 39).

Las entidades educativas deben presentar proyectos en los cuales se considere a los alumnos para la ejecución de los trabajos como auxiliares para que lleven a cabo su servicio social o prácticas profesionales y logren obtener aprendizaje sobre la experiencia que puedan tener en campo (Artículo 40).

Como se puede observar, desde el año 2000 existía la preocupación por parte del gobierno del Distrito Federal por involucrar a la ciudadanía en los procesos de políticas sociales, y se exhortaba a los funcionarios a buscar maneras para que incrementara la participación ciudadana aunque todavía no se ponía en funcionamiento ningún área parecida a un laboratorio de innovación gubernamental.

En el año 2015, dos años después de la creación del Laboratorio para la Ciudad, se promulgó la Ley para hacer de la Ciudad de México una Ciudad más Abierta. El tema central de la ley

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

es la apertura⁴ de datos que puedan ser utilizados en la realización de proyectos para mejorar la vida de los ciudadanos, el fortalecimiento de la participación cívica, facilitar el acceso a nuevas tecnologías, promover los derechos humanos y “establecer un marco normativo que fomente la innovación gubernamental a partir de procedimientos ágiles y flexibles” (Artículo 6). Una vez más se reconoce el derecho de los ciudadanos a colaborar en el desarrollo y evaluación de las políticas y acciones del gobierno.

Se pretende “garantizar el máximo nivel de involucramiento y retroalimentación de la población y organizaciones de la sociedad civil” en las acciones del gobierno, su diseño, ejecución y evaluación” además de fomentar la búsqueda de procesos de gobierno que “fomenten corresponsabilidad con la población” (Artículo 5).

Los gobiernos delegacionales y otras dependencias gubernamentales tienen la obligación de establecer relaciones con “instituciones públicas, internacionales, federales y locales así como con personas y organizaciones sociales y privadas” en materia de Gobierno Abierto (Artículo 8).

La Ley de Operación e Innovación Digital para la Ciudad de México, publicada en 2018, es la primera ley en la que se define de forma clara lo que el gobierno considera como innovación gubernamental: “capacidad para reinventar y transformar continuamente, las instituciones, los procesos, los servicios públicos, a fin de adaptarse a las necesidades y demandas de los ciudadanos, aprovechando los distintos métodos y mecanismos de innovación y las nuevas tecnologías” (Artículo 5.). Se diseñará, implementará y evaluarán distintas estrategias innovadoras para mejorar la calidad de los servicios que ofrece el gobierno, se usarán los recursos públicos de forma eficiente, eficaz y transparente. Una vez más se menciona el derecho de los ciudadanos de participar de forma individual o colectiva en el proceso de políticas o programas públicos, siempre y cuando sea a través de los instrumentos de participación ciudadana que establece la ley (Artículo 5).

⁴ De acuerdo con la Ley para hacer la Ciudad de México una Ciudad más abierta, la apertura enfatiza la importancia de la transparencia y el acceso a la información pública para promover el trabajo conjunto entre distintas áreas de gobierno, la participación de la ciudadanía y “la adopción de nuevas ideas, métodos y procedimientos que, a través de la prueba y error, establecen ciclos de mejora continua” (Artículo 3).

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

Se buscará establecer un gobierno abierto en la Ciudad de México que facilite la participación social, el uso estratégico de tecnología para facilitar la realización de trámites y el uso de servicios públicos de forma efectiva y con calidad (Artículo 5).

La Ley de Operación e Innovación Digital establece la creación de la Agencia de Innovación Pública de la Ciudad de México, cuyos objetivos serán implementar mecanismos de innovación ciudadana, diseñar, coordinar, supervisar y evaluar las políticas públicas; coordinar actividades y proyectos con academia, sociedad civil e iniciativa privada en temas de gestión de datos, gobierno abierto, gobierno digital y gobernanza tecnológica, además de promover la cooperación técnica y económica con distintas instituciones públicas y privadas (Artículo 11). Algunas de las atribuciones de la Agencia son el diseño de soluciones tecnológicas que resuelvan problemas de la Ciudad de forma eficiente, la gestión de las plataformas de participación ciudadana, la mejora de los sistemas de atención ciudadana y el establecimiento de laboratorios de innovación en materias de interés para la Ciudad (Artículo 14). Habrá que estudiar si la Agencia de Innovación Pública será el sustituto del Laboratorio para la Ciudad y cuáles serán los ejes que dirigirán sus actividades.

Poco a poco se van tomando medidas desde el ámbito legal que fomentan la participación ciudadana en formas diversas, como el caso de la Ley de Participación Ciudadana de la Ciudad de México, sin embargo, las formas de participación que se establecen en dicha ley parecen un poco complejas para que la mayoría de los ciudadanos puedan implementarlas, pero la creación de la Agencia Digital de Innovación Pública puede ayudar al desarrollo de otras formas de participación que se adapten mejor al estilo de vida de los habitantes de la Ciudad de México.

Los servidores públicos son quienes deben garantizar la aplicación de la innovación y comprometerse con ella para que logren prestar servicios públicos eficientes y de calidad. Montiel (2017) propone lo que ha denominado como “Brújula de la Innovación Gubernamental” en la que se mencionan acciones concretas a realizar para practicar la innovación en el gobierno. Las acciones son divididas en 8 secciones: 1) mejorar el ambiente de trabajo; 2) actualización de manuales organizacionales; 3) costeo utilizando la metodología ABC; 4) reestructuración de áreas, basada en atribuciones y costeo; 5) adaptar

3. Análisis del Laboratorio desde la perspectiva del gestor intercultural

la normatividad; 6) implementación de tecnologías de la información; 7) capacitación para la implementación de todas las etapas mencionadas; 8) medir y comunicar resultados (p.113).

La Brújula de la Innovación es una buena guía para comenzar a llevar cambios enfocados al desarrollo de la innovación dentro de las organizaciones gubernamentales, pero no se limita a eso, también tiene en cuenta el papel que juegan cada uno de los funcionarios públicos en el ecosistema y sugiere la implementación de medidas que traigan consigo una mejora en el ambiente laboral ya que se toman en cuenta las habilidades administrativas y psicológicas de los funcionarios públicos, no solamente los conocimientos relativos a su profesión. ¿Cuántas veces nos hemos encontrado realizando un trámite que parecía sencillo pero debido a la mala actitud de los funcionarios públicos ha parecido una misión imposible?

Se debe lograr hacer a los funcionarios públicos parte del cambio en la innovación del gobierno y no imponerlas como reglas nuevas que deben acatar, además de estimular la creación de canales de vinculación con la ciudadanía. El Laboratorio para la Ciudad (s.f. k) resumió este punto de la siguiente manera: “Si no existe una conexión real entre lo que hacemos y las demandas ciudadanas y condiciones sociales existe el riesgo de perderse en generar proyectos que aunque innovadores, no ayuden a las personas.”

Conclusiones

La formación del gestor cultural

Trabajar en el laboratorio me permitió darme cuenta de la preparación que tuve a lo largo de la licenciatura y que al área de gestión del patrimonio cultural le faltaban herramientas de otras áreas, principalmente del área de mediación intercultural para tener conocimiento de estrategias para solución de conflictos y conocer de antemano los obstáculos que se pueden encontrar a lo largo de los procesos de mediación.

Por lo tanto considero importante que los estudiantes tengan una preparación integral en las tres áreas de preespecialización y después puedan elegir profundizar en alguna de ellas teniendo como referencia los conocimientos previos sobre cada una de las tres áreas y su campo de acción.

Aunque el servicio social puede ayudar en muchas ocasiones a que los alumnos pongan en práctica la teoría vista en clase, hace falta que las instituciones en las que se presta el servicio y los encargados de nuestra licenciatura sigan desarrollando programas en los que el gestor intercultural pueda insertarse y aprovechar el conocimiento que ha adquirido durante su formación académica.

Además de seguir llevando a cabo colaboraciones con otras instituciones u organismos para la prestación del servicio social, se debe buscar la manera de complementar la teoría vista en clase con casos reales y observar las diferentes situaciones en las cuales el gestor intercultural puede verse involucrado. Llevar a cabo simulaciones sobre las futuras tareas que un gestor puede desarrollar también será de utilidad para complementar la formación de los alumnos.

Sugerencias para el éxito de los laboratorios de innovación gubernamental

El Laboratorio para la Ciudad fue un buen primer ejercicio para saber a qué problemas se enfrentan las autoridades cuando buscan cambiar sus formas de organización, incentivar la

Conclusiones

participación ciudadana y recuperar la confianza de los ciudadanos en el gobierno. La experiencia que vivió el Laboratorio para la Ciudad puede servir en un futuro si se busca crear un organismo similar dentro del gobierno actual de la Ciudad de México, revisar los puntos buenos que tuvo el Laboratorio y evitar cometer los mismos errores. Los laboratorios deben ser estructuras permanentes que sobrevivan al cambio de administraciones, partidos y que perduren por su naturaleza de colaboración entre el gobierno y la ciudadanía.

No hay un modelo ideal o perfecto de la estructura y forma de trabajo de ningún laboratorio ya que cada país, estado o sociedad en la que se vaya a actuar tiene sus propias particularidades estructurales, problemáticas diferentes y una forma distinta de relacionarse con los ciudadanos. Los laboratorios deben contar con una estructura flexible, transformarse junto con la sociedad y los desarrollos tecnológicos para mantenerse vigentes en sus tareas. Sin embargo, la flexibilidad en la estructura de los laboratorios puede ser también su punto débil y hacer que carezcan de ciertos recursos, lo cual debe de solucionarse llevando a cabo alianzas con otros sectores para tener acceso a los recursos necesarios (económicos, materiales y humanos) y lograr que sus proyectos se lleven a cabo con éxito.

Los laboratorios son instrumentos para facilitar la participación ciudadana, pero dependen de la forma en la que se lleve a cabo el contacto con los ciudadanos y quiénes sean los responsables de elegir sobre los proyectos que se desarrollarán, Welp y Whitehead (2011, p.17) señalan que "...este tipo de instrumento adicional de participación favorece ciertos intereses organizados, a costa de la no participación de otros grupos". Los laboratorios deben considerar siempre abarcar un amplio rango de perfiles y buscar formas de generar empatía y trabajo en conjunto con ciudadanos de orígenes muy diversos, de lo contrario solamente se llevarán a cabo proyectos que favorezcan la solución de problemas de algunos cuantos. Continuando con lo mencionado anteriormente, de Souza señala:

[...] si bien existe una apertura de los espacios públicos a través de la implementación institucional de las nuevas herramientas de participación, vale la pena preguntarse si los actores legitimados por el Estado para ocupar esos espacios son representativos de la población en general, suponiendo así mayores oportunidades de participación para la sociedad" (de Souza, 2011, p.52).

Conclusiones

En varias ocasiones, parecía ser que el Laboratorio para la Ciudad trabajaba en el desarrollo de sus proyectos como una institución completamente independiente y ajena a otras secretarías y organismos gubernamentales. Como una de las atribuciones que tenía el Laboratorio, se encuentra la atención a la demanda ciudadana, así que desde mi punto de vista hubiera sido más práctico trabajar en conjunto con otros organismos para identificar las verdaderas demandas ciudadanas, pero para lograr esto, lo primero que se debe hacer es convencer a otras organizaciones gubernamentales que el trabajo llevado a cabo en los laboratorios traerá beneficios para todos los actores implicados (ciudadanía e instituciones gubernamentales).

Por ejemplo, si la Secretaría de Movilidad de la CDMX (SEMOVI) recibía de manera continua quejas por parte de los ciudadanos debido a que los trámites eran muy largos y complicados, ¿no hubiera sido mejor que SEMOVI, el Laboratorio para la Ciudad y los ciudadanos afectados llevaran a cabo un rediseño de los trámites para que se completaran de forma más eficiente? ¿no hubiera sido más fácil trabajar con problemas que la ciudadanía ya tenía bien identificados y que no eran resueltos por otras dependencias?

Uno de los objetivos a largo plazo de los laboratorios debería ser desarrollar mecanismos para que las distintas dependencias de gobierno fueran más abiertas para aceptar el punto de vista de los ciudadanos y hacerlos parte en la solución de problemáticas sin que tuviera que existir otra institución de por medio (los laboratorios).

En ocasiones los laboratorios pueden intentar llevar a cabo proyectos que pretenden generar grandes cambios dentro de ciertas comunidades, lo cual a veces no es posible por la falta de tiempo u otra clase de recursos. Los laboratorios no deben centrarse solamente en proyectos de gran envergadura, también deben intentar solucionar pequeños problemas cotidianos a los que se enfrenta la ciudadanía. La innovación gubernamental bien aplicada puede mejorar el nivel de vida de las personas, ya que se solucionan problemas verdaderos que son identificados por ellos mismos y se evita el gasto innecesario de recursos en proyectos que solucionarán problemáticas que pueden no ser tan relevantes en la vida cotidiana de los ciudadanos.

Una de las formas que me parecen pertinentes para identificar problemáticas es conjuntar todas los comentarios y quejas que reciben distintas secretarías por parte de los ciudadanos para que de esta manera se identifique cuáles son los aspectos que la sociedad

civil considera deberían cambiar y hacer un esfuerzo por trabajar en conjunto con otras organizaciones para mejorar dichos aspectos.

Otra propuesta sería llevar a cabo un mapeo de actores sociales que buscan generar cambios para tener identificado desde el principio las organizaciones existentes, las temáticas que abordan o el tipo de problemas públicos que buscan solucionar y poder acercarse a ellas para la colaboración en los experimentos. También dar a conocer el quehacer del laboratorio entre la comunidad estudiantil llevando a cabo alianzas con distintas entidades educativas puede resultar muy enriquecedor. Tener contacto con emprendedores también puede ayudar a identificar problemáticas que el gobierno no ha podido solucionar y por ello hay grupos independientes de personas trabajando para buscar una solución y poder ofrecerla a otros.

Los funcionarios públicos deben hacer un esfuerzo por cambiar sus formas de pensar y dejar de creer que los ciudadanos son ignorantes, el que algunos no cuenten con conocimientos técnicos tampoco significa que sus contribuciones no sean útiles en el trabajo en conjunto, los ciudadanos son quienes se enfrentan cara a cara con los problemas y su experiencia es fundamental en el diseño de soluciones. Por su parte, los ciudadanos deben esforzarse por comprender que dentro del gobierno hay gente dispuesta a colaborar con ellos, no todos los servidores se encargan solamente de buscar el beneficio propio, hay algunos genuinamente interesados en mejorar la ciudad.

La utilidad de la escala de participación pública en el diseño y medición de impacto de los proyectos

La Asociación Internacional para la Participación Pública (IAP2) cuenta con una escala para medir el nivel de participación de los ciudadanos (Anexo 1). La escala consta de cinco niveles de participación: informar, consultar, implicar, colaborar y empoderar. Cada uno de estos niveles implica un grado diferente de participación ciudadana.

Considero que la escala de participación es útil en el momento de documentar los proyectos ya que se puede ver de forma clara qué tanto se involucró a la ciudadanía durante el desarrollo de los experimentos. Las atribuciones del Laboratorio para la Ciudad no especifican la forma en la que se debe involucrar a los ciudadanos en el gobierno, pero sí mencionan que se deben buscar formas de atender la demanda ciudadana.

Conclusiones

Los pocos proyectos que pude conocer que llevaba a cabo el Laboratorio llegaban solamente a la etapa de consultar a los ciudadanos sobre proyectos que ya estaban bastante bien definidos y con un grado considerable de desarrollo. Según IAP2, la consulta implica obtener comentarios y análisis por parte de los ciudadanos sobre las alternativas y/o decisiones propuestas por el gobierno. El gobierno también se compromete a mantener a los ciudadanos informados y escuchar las inquietudes que tengan, pero desconozco cuáles eran los ejes o la agenda que definía la clase de proyectos que el Laboratorio para la Ciudad desarrollaba.

Desde mi punto de vista, el Primer Coloquio Internacional de la Ciudad de México para pensar las Ciudades Creativas, fue un esfuerzo para mostrar al mundo que el gobierno de la Ciudad de México ponía atención a los proyectos que llevaban a cabo los ciudadanos, todo ello porque el año siguiente al Coloquio, México sería nombrada Capital Mundial del Diseño, así que en un caso como este, la actividad organizada por el Laboratorio me pareció una de varias actividades para justificar dicho nombramiento.

Idealmente, los proyectos de los laboratorios de innovación gubernamental, y de otras dependencias de gobierno que buscan darle voz y voto a la ciudadanía deberían llegar a empoderar a la gente, colocar las decisiones finales en manos del público e implementar las medidas o proyectos que los ciudadanos consideren pertinentes.

Anexo 1. Escala de Participación Pública

La Escala de Participación Pública de IAP2 fue diseñada para apoyar con la selección del nivel de participación que define el papel del público en cualquier proceso de participación pública. La Escala es usada internacionalmente, y se encuentra en los planes de participación pública alrededor del mundo.

	Informar	Consultar	Implicar	Colaborar	Empoderar
Meta de participación pública	Proporcionar al público información equilibrada y objetiva para ayudarlo a comprender el problema, las alternativas, las oportunidades y / o las soluciones.	Para obtener retroalimentación pública sobre análisis, alternativas y/o decisiones.	Trabajar directamente con el público durante todo el proceso para garantizar que las inquietudes y aspiraciones públicas se entiendan y consideren de manera consistente.	Asociarse con el público en cada aspecto de la decisión, incluido el desarrollo de alternativas y la identificación de la solución preferida.	Colocar la toma de decisiones final en manos del público.
Promesa al público	Te mantendré informado.	Lo mantendremos informado, escucharemos y reconoceremos sus inquietudes y aspiraciones, y le brindaremos comentarios sobre cómo la opinión pública influyó en la decisión.	Trabajaremos con usted para garantizar que sus inquietudes y aspiraciones se reflejen directamente en las alternativas desarrolladas y proporcionemos comentarios sobre cómo la opinión pública influyó en la decisión.	Le buscaremos asesoramiento e innovación en la formulación de soluciones e incorporaremos sus consejos y recomendaciones en las decisiones en la mayor medida posible.	Implementaremos lo que decidas.

Referencias

- Acevedo, S., y Dassen, N. (2016). *Innovando para una mejor gestión: La contribución de los laboratorios de innovación pública*. Washington, DC, Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/handle/11319/7874>
- AGESIC, (2018). *Trámites en línea superó la meta prevista para 2018*. Uruguay: AGESIC. Recuperado de: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/noticias/tramites-linea-supero-meta-prevista-para-2018>
- AGESIC. (2018, b). *Identificación Digital*. Uruguay: AGESIC. Recuperado de: <https://www.gub.uy/unidad-certificacion-electronica/politicas-y-gestion/identificacion-digital>
- AGESIC. (2020). *Plan de Gobierno Digital 2020*. Uruguay: AGESIC. Recuperado de: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/plan-de-gobierno-digital-uruguay-2020>
- AGESIC. (2016). *¿Qué es?*. Uruguay: AGESIC. Recuperado de: <http://agesic.gub.uy/innovaportal/v/5339/28/agesic/que-es.html?idPadre=5344>
- AGESIC. (2015). *Separata 2. Experiencia co-creación de servicios públicos: casos de éxito*. Uruguay: AGESIC.
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México: Paidós.

Referencias

- Animal Político. (13 de febrero de 2013). *GDF crea la figura de "City Manager"*. *Animal Político*. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, de <http://www.animalpolitico.com/2013/02/el-gdf-crea-la-agencia-de-gestion-urbana/>
- Animal Político. (21 de junio de 2013). *Suman dos muertos por manifestaciones en Brasil*. *Animal Político*. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, de <https://www.animalpolitico.com/2013/06/convoca-brasil-a-reunion-urgentes-con-gabinete-tras-muerte-de-primer-manifestante/>
- Animal Político. (18 de junio de 2013). *Las razones de la ira en las calles de Brasil*. *Animal Político*. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, de <https://www.animalpolitico.com/2013/06/las-razones-de-la-ira-en-las-calles-de-brasil/>
- Ciudad de México. (2013). *La Agencia de Gestión Urbana empieza a funcionar a partir del decreto: Mancera* [Conferencia de prensa]. Recuperado de <http://comunicacion.cdmx.gob.mx/noticias/nota/la-agencia-de-gestion-urbana-empieza-a-funcionar-a-partir-del-decreto-mancera-prensa>
- Ciudadanía 2.0, Medialab Prado. (2014). *Laboratorios ciudadanos: espacios para la innovación ciudadana*. Recuperado de: https://www.ciudadania20.org/wp-content/uploads/2014/12/Documento-Colaborativo_LabsCiudadanos.pdf
- Consejo Económico y Social de la Ciudad de México. (2016). *Planeación prospectiva para una ciudad creativa digital y de conocimiento: La Ciudad de México decidiendo su futuro*. Ciudad de México, México: Consejo Económico y Social de la Ciudad de México.

Referencias

- Costa, P., Oliveira, A. R., y Seixas, J. (2009). From “Creative Cities” to “Urban Creativity”? Space, Creativity, and Governance in the Contemporary City. *DINAMIA Working Papers*, (Junio).
- Criado, J. (2018). Laboratorios de gobierno. Un ecosistema experimental e integral. *u-GOB*. Recuperado de: <https://u-gob.com/laboratorios-de-gobierno-un-ecosistema-experimental-e-integral/>
- Decreto por el que se crea el Órgano Desconcentrado denominado Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México. *Gaceta Oficial del Distrito Federal*. 12 de febrero de 2013.
- Egaña, R., de Mello, L., y Bitran, E. (2016). ¿Por qué Innovación Pública? Innovación pública como una forma de recuperar la confianza de la ciudadanía a través de integrarla en la creación de políticas públicas. En N. Rebolledo. (Ed.), *Conferencia Internacional Estado Futuro 2016: Innovación Para Las Personas* (pp. 25-31). Santiago de Chile, Chile: Laboratorio de Gobierno de Chile, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Estrada, V. (2012). El perfil del gestor cultural en la ciudad de México. *Revista Digital de Gestión Cultural*, año 2. número 5.
- Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y Laboratorio de Gobierno. (2018). *Experiencias de Innovación Pública* (1a ed.). Chile: Universidad de Chile.
- Foro Mty. (2015). *Innovación social y cívica* [Archivo de video]. Recuperado de: <https://youtu.be/bLzqiMOP-us>
- García, A.A., y Casado, E. (2008). La práctica de la observación participante. Sentidos situados y prácticas institucionales en el caso de la violencia de género. En A. J. Gordo,

Referencias

- A. Serrano (Eds.), *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social* (pp. 47-73). Madrid, España: Pearson.
- Giménez, C. (2003). Pluralismo, multiculturalismo e interculturalidad. *Educación y futuro: revista de investigación aplicada y experiencias educativas*. 8, 11-20.
- Gryszkiewicz, L., Toivonen, T., y Lykourantzou, I. (2016). *Innovation Labs: Leveraging Openness for Radical Innovation?* Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2556692
- IAP2. (2014) Spectrum of Public Participation. Recuperado de: https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf
- Innovación Ciudadana (2014). *Innovación Ciudadana en 5 minutos!* [Archivo de video]. Recuperado de: https://youtu.be/_qYPGUmiqUw
- Innovación Ciudadana. (s.f.). *Sobre Nosotros*. Madrid, España: Innovación Ciudadana. Recuperado de: <https://www.innovacionciudadana.org/>
- Laboratorio de Gobierno. (2014). *El Lab*. Recuperado de: <http://www.lab.gob.cl/el-lab/#sobre-el-laboratorio-de-gobierno>
- Laboratorio de Gobierno. (31 de octubre de 2017). *Estas son las soluciones ganadoras de Impacta Seguridad*. Recuperado de: <https://www.lab.gob.cl/noticias/estas-son-las-soluciones-ganadoras-de-impacta-seguridad/>
- Laboratorio de Gobierno. (2018). *Laboratorio de Gobierno* [Archivo de video]. Recuperado de: <https://vimeo.com/259329319>

Referencias

- Laboratorio de Gobierno. (2018), *Un Estado innovador para las personas: los primeros años del Laboratorio de Gobierno, 2014-2018*. Santiago de Chile, Chile: Gobierno de Chile.
- Laboratorio para la Ciudad. (2015). *Herramientas para lograr un Gobierno Abierto*. Ciudad de México, México: Laboratorio para la Ciudad. Recuperado de: <https://labcd.mx/herramientas-gobierno-abierto/>
- Laboratorio para la Ciudad. (2017). *4to. Encuentro de Gobierno Abierto: Soluciones para la Ciudad*. Ciudad de México, México: Laboratorio para la Ciudad. Recuperado de: <https://labcd.mx/ciudad-abierta/>
- Laboratorio para la Ciudad. (s.f. a). *Ciudad Creativa*. Ciudad de México, México: Laboratorio para la Ciudad. Recuperado de: <https://labcd.mx/ciudades-posts/ciudad-creativa/>
- Laboratorio para la Ciudad. (s.f. b). *Redacción del Programa Integral de Seguridad Vial (PISVI)*. Ciudad de México, México: Laboratorio para la Ciudad. Recuperado de: <https://labcd.mx/experimentos/redaccion-del-programa-integral-de-seguridad-vial-pisvi/>
- Laboratorio para la Ciudad. (s.f. c). *Encuentros de Gobierno Abierto*. Ciudad de México, México: Laboratorio para la Ciudad. Recuperado de: <https://labcd.mx/experimentos/encuentros-de-gobierno-abierto/>
- Laboratorio para la Ciudad. (s.f. d). *Change.org - Movimiento Voces Ciudadanas en la Constitución CDMX*. Ciudad de México, México: Laboratorio para la Ciudad. Recuperado de: <https://labcd.mx/experimentos/constitucion-cdmx/?fase=2579>

Referencias

- Laboratorio para la Ciudad. (s.f. e). *Atribuciones*. Ciudad de México, México: Laboratorio para la Ciudad. Recuperado de: <https://labcd.mx/atribuciones/>
- Laboratorio para la Ciudad. (s.f. f) *LabCDMX*. Ciudad de México, México: Laboratorio para la Ciudad. Recuperado de: <https://labcd.mx/labcdmx/>
- Laboratorio para la Ciudad. (s.f. g). *Mapatón*. Ciudad de México, México: Laboratorio para la Ciudad. Recuperado de: <https://labcd.mx/experimentos/mapaton/>
- Laboratorio para la Ciudad. (s.f. h). *Seminario Ciencia de Datos para la Ciudad*. Ciudad de México, México: Laboratorio para la Ciudad. Recuperado de: <https://labcd.mx/experimentos/seminario-ciencia-de-datos-para-la-ciudad/>
- Laboratorio para la Ciudad. (s.f. i). *Ciudad Posible. Primer encuentro encuentro de laboratorios urbanos de América Latina*. Ciudad de México, México: Laboratorio para la Ciudad. Recuperado de: <https://labcd.mx/experimentos/ciudad-posible-primer-encuentro-de-laboratorios-urbanos-de-america-latina/>
- Lab.Rio. (2014). *Cuaderno de resultados Desafío Ágora Río: Legado Olímpico*. Río de Janeiro, Brasil: Prefeitura do Rio. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/0B9eGT3_5-aR1R3dnd3lTYWFyLUE/view
- Lab.Rio. (2016 a). *100 jovens focados no monitoramento de políticas públicas*. Río de Janeiro, Brasil: Prefeitura do Rio. Recuperado de: <http://www.labrio.cc/conselho>
- Lab.Rio. (2016 b). *Muitas idéias, um só desafio*. Río de Janeiro, Brasil: Prefeitura do Rio. Recuperado de: <http://www.labrio.cc/agora>
- Lab.Rio. (s.f.). *Saiba Mais*. Río de Janeiro, Brasil: Prefeitura do Rio. Recuperado de: <http://www.labrio.cc/conselho>
- Ley 18.046. Diario Oficial de la República Oriental del Uruguay, 31 de octubre de 2006.

Referencias

- Lifschitz, M. (1999). De la ciudad tradicional a la ciudad innovadora. *Revista CIDOB d'Afers Internationals*, (47), 117–130.
- Linde, P. (25 de febrero de 2018). Cazar nubes y otros experimentos nacidos en un laboratorio (de paz). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2018/02/23/planeta_futuro/1519424815_470930.html?id_externo_rsoc=TW_CM
- Llano, V. (2006). La innovación en el sector público. Madrid, España: IBM, Ceprede, Instituto L.R. Klein/ Centro Stone.
- Montiel, R. (2017). Innovación Gubernamental en México. Una posible ruta. *Buen Gobierno*, 23, 111-128.
- Nam, T., y Pardo, T. (2011). Smart city as Urban Innovation: Focusing on Management, Policy, and Context. *Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 185–194. doi: 10.1145/2072069.2072100
- Navarro, J. C., y Olivari, J. (Eds.). (2016). *La política de innovación en América Latina y el Caribe: Nuevos caminos*. Washington, DC, Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ochoa, C. (2015). *Narrativas biográficas de mediadores interculturales desde una perspectiva sistémica. Implicaciones socioeducativas*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- OECD. (2009). *Measuring Entrepreneurship. A Collection of Indicators*. París, Francia: OECD, Eurostat.

Referencias

- Pascale, P. (17 de agosto de 2016). Laboratorios de innovación ciudadana ¿Qué son y para qué?. *Secretaría General Iberoamericana*. Recuperado de: <https://www.segib.org/laboratorios-de-innovacion-ciudadana-que-son-y-para-que/>
- Pereira, S. (30 de mayo de 2016). Conselho da Juventude convida jovens a pensar políticas públicas. *Vozerio*. Recuperado de: <http://vozerio.org.br/Conselho-da-Juventude-convida-jovens-a-pensar-politicas-publicas>
- Puttick, R. (2014). *Innovation teams and labs. A Practice Guide*. Reino Unido: Nesta. Recuperado de: https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_teams_and_labs_a_practice_guide.pdf
- Ramírez, A. (2010). Innovación en la Gestión Pública y Open Government. *Buen Gobierno*, 9, 94-133.
- Rojas, E., Fernández Güell, J. M., y Cuadrado-Roura, J. R. (Eds.). (2005). *Gobernar las Metrópolis*. Washington, DC, Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo, Universidad de Alcalá de Henares.
- Santalab. (s.f.). *El método Santalab*. Recuperado de: <http://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/249207/1309915/file/Libro%20Santalab.pdf>
- Santalab. (14 de septiembre de 2018). *En San Lorenzo aumentó un 50% la participación ciudadana con la plataforma digital*. Santa Fe. Recuperado de: <https://www.santafe.gob.ar/ms/gobiernoabierto/2018/09/14/en-san-lorenzo-aumento-un-50-la-participacion-ciudadana-con-la-plataforma-digital/>
- Secretaría de la Función Pública. (2018). *Guía de Gobierno Abierto 2018*. México: Secretaría de la Función Pública. Recuperado de:

Referencias

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/320909/Guia_Gobierno_Abierto_2018.pdf

Smas, L., Schmitt, P., Perjo, L., y Tunström, M. (2016). Positioning Urban Labs – a New Form of Smart Governance? *REAL CORP Papers*, (June), 919–923.

de Souza, M. (2011). La Comisión de Legislación Participativa y la participación de las ONG: ¿participación popular en Brasil?. En Y. Welp, L. Whitehead (compiladores), *Caleidoscopio de la innovación democrática en América Latina* (pp. 51-74). FLACSO México, Centre for Research on Direct Democracy, Universidad de Oxford.

UNICEF. (2012). *Laboratorios de innovación: una guía práctica*.

UPEL. (2005). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Velásquez, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “política pública”. *Desafíos*, Enero-Junio, 149-187.

Welp, Y., y Schneider, C. (2011). Orígenes y contradicciones de la participación ciudadana institucional. Análisis de las experiencias de Buenos Aires, Montevideo, Barcelona y Zúrich. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 56(211), 47-68.

Welp, Y. y Whitehead, L. (compiladores) (2011). *Caleidoscopio de la innovación democrática en América Latina*. FLACSO México, Centre for Research on Direct Democracy, Universidad de Oxford.

Zapata, E. (17 de abril de 2018). *La diferencia entre Datos Abiertos y Gobierno Abierto*. Recuperado de: <https://datos.gob.mx/blog/la-diferencia-entre-datos-abiertos-y-gobierno-abierto>