

LABORATORIOS CIUDADANOS Y DE GOBIERNO COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

1

EL CONTEXTO DE LOS LABORATORIOS CIUDADANOS Y DE GOBIERNO EN 2020

A lo largo de 2020 nos hemos visto expuestos a elevados niveles de incertidumbre para enfrentar la pandemia COVID-19, una crisis de enormes proporciones sanitarias, pero también sociales, económicas y políticas. La COVID, puso en evidencia la necesidad de estados más sólidos, con instituciones públicas más rápidas, flexibles y resilientes.

Otro tema que también puso de manifiesto esta crisis y nos interesa resaltar, es el desfase entre la capacidad y voluntad de la ciudadanía para colaborar con soluciones; y la dificultad de las instituciones para convocar, sistematizar y ejecutar esa colaboración ciudadana traducida en propuestas.

Las instituciones se han enfrentado a una necesidad de innovar más aceleradamente y desarrollar las capacidades que lo permitan, es decir: ser capaces de aprender, experimentar, producir soluciones rápidas y prototipar sus proyectos.

¿Existen modelos de institución que hayan desarrollado estas capacidades y sirvan de inspiración? Sí. Las instituciones públicas cuentan con los laboratorios ciudadanos y los laboratorios de

gobierno como modelos de referencia que desde hace unos años vienen trabajando en esta línea.

Durante 2020, hemos visto cómo algunas instituciones se han embarcado en organizar de forma online hackatones, ideatones o laboratorios virtuales, entre otros, con el fin de facilitar la colaboración y el desarrollo de proyectos e ideas surgidos desde la ciudadanía¹. Y han probado ser actividades de gran utilidad a las administraciones para generar propuestas y soluciones a los desafíos que estamos enfrentando. Pero también, han despertado el interés en estas y otras instituciones por contar con los formatos de laboratorio de forma más permanente, y no solo como reacción a una crisis aguda. Y esto ha sido así, principalmente, porque las administraciones y los tomadores de decisiones han sabido apreciar la aceleración en su curva de aprendizaje en innovación. Así se confirmaba que la innovación no les era inaccesible, sino que los laboratorios podrían ser una apuesta propia.

En este contexto, desde la Red Ibero-

¹ En muchas de estas actividades se han hecho proyectos para recoger y publicar datos públicos sobre la pandemia; contra la brecha digital para dar acceso a internet y a dispositivos para la educación a distancia; mejorado tutoriales para producir materiales de protección sanitaria; redes de intercambio de libros o repositorios de relatos literarios del confinamiento, entre tantos otros.

mericana de Laboratorios Ciudadanos y Laboratorios de Gobierno elaboramos este documento colaborativo que se presenta en la Semana de la Innovación Pública, un evento en el marco de la XXVII Cumbre Iberoamericana de Jefas y Jefes de Estado y de Gobierno, y que se centra en compartir *cómo los laboratorios ciudadanos y de gobierno son nuevos modelos institucionales que contribuyen a la innovación pública, y de enorme utilidad para trabajar por un desarrollo sostenible.*

¿QUÉ SON LOS LABORATORIOS CIUDADANOS Y LOS LABORATORIOS DE GOBIERNO?

Los laboratorios ciudadanos y los laboratorios de gobierno son nuevas instituciones que promueven la **experimentación** y la **colaboración** entre las personas y organizaciones para el desarrollo de iniciativas innovadoras que buscan mejorar el ámbito público y la vida en común.

Innovar conlleva **experimentar**. Difícilmente se pueden producir nuevos procesos o iniciativas innovadoras sin que éstos se vean sometidos a lógicas de ensayo y error, de diseño y rediseño. Muy pocas instituciones públicas incluyen la experimentación como parte de su funcionamiento, eso hace que se vean muy limitadas sus posibilidades de innovar. Los laboratorios, en cambio, tienen la experimentación como un componente esencial de su funcionamiento que imprimen a todos sus procesos e iniciativas.

En el siglo XXI innovar también conlleva a **colaborar**. Por ello, las instituciones deben desarrollar habilidades de colaboración, necesarias para el encuentro de saberes que generen el desarrollo de propuestas y soluciones más creativas, que contemplen la realidad y sus complejidades. Saberes técnicos, científicos, comunitarios, culturales, artísticos, institucionales, entre otros, que trascienden los límites impuestos por la sectorialidad de las instituciones tradicionales.

En las instituciones públicas, la innovación deberá conjugar experimentación y colaboración tal como lo hacen los laboratorios. Pero ¿cómo hacen los laboratorios para lograr esto?

En los laboratorios ciudadanos se logra mediante propuestas innovadoras que se abren a personas que quieran contribuir como colaboradoras para hacerlas realidad. De esta manera, se conforman equipos multidisciplinarios y diversos que utilizan formatos y herramientas que permiten el trabajo colaborativo y el desarrollo de prototipos que, eventualmente, podrán ser ejecutados.

Por su parte, en los laboratorios de gobierno, a fin de mejorar los servicios o resolver problemas públicos, buscan articular a distintas áreas de la administración mediante la conformación de equipos de trabajo integrados por servidores públicos con distinta experiencia y nivel jerárquico. Allí, se pondrán en práctica formatos y herramientas que facilitan el trabajo colaborativo. Incluso, en muchos laboratorios de gobierno, las actividades se abren a la participa-

ción de la ciudadanía.²

Desde la lógica de la experimentación abierta y la colaboración, los laboratorios ciudadanos y los laboratorios de gobierno despliegan tres funciones principales:

a) Producción de nuevos proyectos o mejora de proyectos existentes. Habitualmente, lo hacen bajo la lógica de prototipado que necesariamente conlleva creatividad y experimentación. El prototipado es un método de producción que permite aprender más rápido que en otros métodos, porque puedes equivocarte antes, permite fallos más pequeños (que en la producción a gran escala) y, por lo tanto, errores más controlados. Esto dota de más rapidez y flexibilidad a la organización, a la vez que le permite trabajar en la experimentación de proyectos innovadores. Los prototipos reducen el nivel de abstracción de la conversación, propiciando la alineación de visiones y el trabajo en equipo.

b) Creación de nuevas comunidades de aprendizaje y de práctica. Estas comunidades o redes de colaboración que promueven los laboratorios son de enorme importancia, porque articulan a personas u organizaciones que inicialmente pueden estar desconectadas, y las reúne en torno a objetivos comunes para potenciar sus ideas y producción. Y, lo que es también muy importante, en estas redes es que se generan procesos

de aprendizaje que mejoran los conocimientos a ser aplicados en distintos contextos³. Las comunidades de aprendizaje y de práctica son horizontales, lo cual aumenta el compromiso de los participantes con el desarrollo de los proyectos. Pocas instituciones son capaces de generar estas redes de colaboración tan necesarias para afrontar los desafíos comunes.

c) Compartir los conocimientos generados. Los laboratorios buscan democratizar el acceso al conocimiento y su difusión, con el objetivo de ser replicado libremente. Por ello, es fundamental comunicar cómo los proyectos o iniciativas han sido realizados, el proceso de aprendizaje por el que han pasado y el alcance de sus resultados. Esto se logra mediante la publicación en formato abierto y con licencias libres. Detrás de este principio yace la idea de la replicabilidad, es decir, que accediendo a ese conocimiento sería posible aplicarlo en diferentes lugares y, por lo tanto, ampliar su alcance. La replicabilidad no es entendida como reproducción, sino como un conocimiento que puede ser reutilizado adaptándose a las condiciones contextuales, lo cual en Iberoamérica es particularmente importante por su enorme diversidad.

Sobre la base de estas funciones los laboratorios, ya sean ciudadanos o de gobierno, tienen múltiples ámbitos de acción.

A nivel de la administración pública, los laboratorios de gobierno pueden tener

² Existen también laboratorios de gobierno o laboratorios de innovación pública en el marco de universidades, no necesariamente inscritos dentro de la administración pública.

³ Un buen ejemplo de redes de colaboración se puede encontrar en la producción del texto colaborativo "[¿Y si nos enredamos?](#)"

un ámbito de acción que va de lo nacional a lo local y estar ubicados en instituciones del Poder Ejecutivo, Legislativo o Judicial, orientados a la mejora de los servicios públicos, o la mejora institucional interna.

Por su parte, los laboratorios ciudadanos pueden depender de instituciones públicas de ámbito local, nacional o internacional, y con diferentes objetivos de funcionamiento. También pueden ser desarrollados como iniciativas civiles o privadas, urbanas o rurales, presenciales u online.

Como vimos anteriormente, los puntos en común que tendrán todas estas variantes serán la colaboración y la experimentación como medios para desarrollar sus actividades, alcanzar los objetivos que se propongan y generar aprendizaje.

En suma, los laboratorios ciudadanos y los laboratorios de gobierno son un tipo de infraestructura e institución que canaliza la cooperación, facilita la experimentación e incentiva que los resultados se compartan para aumentar su alcance.

¿POR QUÉ LOS ODS NECESITAN DE LA INNOVACIÓN DE LAS INSTITUCIONES?

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) marcan la agenda global más ambiciosa jamás propuesta por los 193 países miembros de las Naciones Unidas. Se denomina Agenda 2030, porque esa es la fecha límite propuesta para alcanzar el cumplimiento de los 17 objetivos establecidos.

La agenda es ambiciosa e importante porque busca poner fin a una era de valores y prácticas muy enquistados en nuestras sociedades, que han puesto en riesgo a la humanidad y el medio ambiente. Esta nueva era que proponen los ODS es un llamado a una colaboración global.

Para alcanzar los ODS se ha asumido que no basta solamente con el trabajo de los gobiernos, sino también de la sinergia y participación de instituciones del sector público, privado, academia, sociedad civil organizada y ciudadanía.

Es decir, se necesita mejorar y acelerar la articulación entre estos agentes muy diferentes para trabajar con un objetivo en común. Esto pone el foco en las instituciones capaces de ejercer este rol de articulación, y nos lleva a la siguiente pregunta: ¿Es posible cumplir los ODS con las instituciones tal como las hemos heredado?

Lo primero que surge ante esta pregunta es que, si las instituciones y organizaciones que nos han traído hasta aquí no cambian, entonces difícilmente esas instituciones puedan por sí solas impulsar esta ambiciosa agenda.

Por lo tanto, las instituciones deben innovar para cambiar. Y, principalmente las instituciones públicas -dado su rol articulador- deberían rápidamente desarrollar nuevas capacidades para articular agentes tan diversos en pos de perseguir objetivos más sostenibles e inclusivos.

Pero en ese camino de cambio, nos en-

contramos con un escenario que pone el desafío muy alto: la desconfianza. El paso del siglo XX al siglo XXI ha significado una crisis para las instituciones públicas que se expresa en una pérdida de la conexión con la ciudadanía y, lo que es más difícil de reconstruir, una pérdida de la confianza ciudadana.

En el Informe Perspectivas Económicas en 2018⁴, se indica que 3 de cada 4 ciudadanos latinoamericanos no confía en sus instituciones.

Esto supone un reto para desarrollar una agenda por el desarrollo sostenible porque, por un lado, la confianza es un proceso psicosocial de lenta construcción y rápida destrucción y, por el otro, el tiempo no nos sobra. Ya se ha consumido un 30% del que nos propusimos para cumplir con los ODS.

Alcanzar un desarrollo sostenible, inclusivo y que reviertan las desigualdades requiere de instituciones sólidas y conectadas con la realidad de la gente, eficientes e inclusivas. Se requiere de instituciones que aceleren su curva de aprendizaje en innovación y, con ello, adquieran las habilidades necesarias para trabajar con mayor flexibilidad, rapidez y resiliencia.

Los laboratorios ciudadanos y los laboratorios de gobierno son experiencias que ya vienen trabajando en renovación de nuestras instituciones, conectando con la ciudadanía y con proyectos orien-

tados al desarrollo sostenible. Son, por lo tanto, un modelo de referencia para el resto del sector público.

CINCO DIMENSIONES A LAS QUE CONTRIBUYEN LOS LABORATORIOS PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE

Como hemos mencionado, los laboratorios ciudadanos y de gobierno contribuyen al desarrollo sostenible y la consecución de la agenda 2030. Para ello, desglosamos sus aportaciones en las cinco dimensiones fundamentales: social, cultural, educativa, medioambiental, y económica.⁵

Dimensión social

Los laboratorios, al facilitar el encuentro, la colaboración entre personas diferentes y estar abiertos a la participación, contribuyen a la creación de comunidades sostenibles e inclusivas que favorecen la cohesión y diálogo social. Pocas instituciones son capaces de lograr conectar a personas con muy diferentes experiencias, formación, estrato socioeconómico y contexto cultural, en torno a objetivos comunes.

En cada proyecto se hace un ejercicio de convivencia. Los laboratorios generan redes de colaboración y apoyo mutuo más allá de la actividad propia del laboratorio, llegando inclusive a fomentar potentes redes de cooperación internacional.

En los laboratorios se trabajan con fre-

⁴ El informe fue producido por el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL), y CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, en colaboración con la Comisión Europea.

⁵ Estas cinco dimensiones son las que recoge el [documento conceptual](#) de la XVII Cumbre Iberoamericana para el Desarrollo Sostenible

cuencia proyectos sobre los más importantes desafíos sociales tales como equidad de género, migraciones, diversidad funcional, personas mayores y aprendizaje intergeneracional, alimentación, entre otros. En muchos casos, estos proyectos son de utilidad para el desarrollo de políticas públicas.

Dimensión cultural

El ámbito de la cultura, al no operar bajo una lógica solucionista o instrumental, proporciona un contexto extraordinario para experimentar otros modos de hacer. En los laboratorios estos modos de hacer tienen que ver con un tipo de cultura que complementa a las políticas culturales tradicionales más orientadas a la transmisión y a facilitar el acceso a ciertos bienes culturales. Nos referimos a una cultura de la colaboración, la experimentación y la creación de proyectos en los que cualquier persona puede ser parte de los procesos de producción. Se trata de formas de producción cultural que aprovechan las posibilidades que ofrecen las redes digitales para la producción colectiva como sucede en el software libre. Por ese motivo, han adoptado la denominación cultura libre.

En los últimos años, son cada vez más los museos, bibliotecas y centros culturales que están inaugurando espacios de experimentación y creación colectiva abiertos a la participación.

También, en el contexto iberoamericano, los laboratorios funcionan como un espacio de colaboración intercultural. El encuentro entre culturas debe ser una práctica habitual en regiones multiculturales y con una amplia diversidad

étnica, y los laboratorios son instituciones que lo facilitan.

Dimensión educativa

Los laboratorios son lugares de intercambio, producción y difusión del conocimiento. Cada proyecto supone una experiencia de aprendizaje y de intercambio de formas de saber, que se documenta y se comparte para que pueda ser de utilidad en otros contextos. De esta manera, los laboratorios pueden ser instrumentos de gran utilidad para el sistema educativo formal, ya que permiten ensayar formas de aprendizaje y colaboración que no son frecuentes en el sistema formal, en el que los roles, las jerarquías y los marcos disciplinares están más marcados.

Es importante destacar el rol que está teniendo la instalación de laboratorios en universidades, que buscan abrir estas instituciones a nuevas formas de extensión y colaboración ciudadana, así como involucrar a estudiantes y profesores en metodologías de producción de proyectos bajo la lógica de prototipado.⁶

Dimensión medioambiental

En los laboratorios, existe un intenso trabajo en iniciativas y proyectos innovadores para la protección del medio ambiente, y acciones que contrarresten los efectos del cambio climático. Iniciativas que buscan alternativas a los medios de producción y energía predomi-

⁶ Para ampliar sobre la dimensión educativa desde la universidad, sugerimos la lectura del documento colaborativo “manifiesto de la Universidad por la Innovación Pública” que será presentado en la Semana de la Innovación Pública.

nantes que han contribuido al modelo extractivo de las cadenas de producción.

Por ello, es habitual encontrarnos con iniciativas que buscan complementar desarrollos tecnológicos con la recuperación de tradiciones ancestrales y formas de hacer del procomún. Esto implica además de los desarrollos tecnológicos, colaborar con las comunidades en dotarse de prácticas que las hagan, a ellas y sus recursos, sostenibles en el tiempo.

En los laboratorios se trabaja con una lógica de consumo responsable de los recursos y respeto con el medioambiente, ya sea de sus participantes, o de los proyectos e iniciativas que se generan.

Dimensión económica

La contribución de los laboratorios a la dimensión económica del desarrollo sostenible es creciente. Los laboratorios centran sus proyectos en generar producción y consumo responsable.

Específicamente los laboratorios de gobierno realizan una intensa labor en generar innovaciones en la administración pública que redunden en una mayor eficiencia en la gestión de los recursos humanos, tecnológicos y económicos.

Dado que buena parte de la finalidad de los laboratorios es abrir los conocimientos para el bien general, eso produce un valor en el campo de la economía del conocimiento, mediante la circulación libre de saberes que habilitan el aprovechamiento de los mismos para el desarrollo de iniciativas y emprendimientos.

Las habilidades y capacidades que se

ponen en práctica en los laboratorios exceden aquellas de la educación formal. En los laboratorios se aprenden y ejercitan las denominadas habilidades blandas (tales como creatividad, trabajo en equipo, planificación y gestión del tiempo, negociación, etc.), cada vez más necesarias para enfrentar el futuro del trabajo, tal como lo resalta la OIT (Organización Internacional del Trabajo). Esto puede significar una importante contribución a la empleabilidad de aquellas personas que participan de laboratorios.

EL FUTURO DE LOS LABORATORIOS

Los Laboratorios ciudadanos y los laboratorios de gobierno son un modelo de referencia de innovación para otras instituciones públicas. Son un mecanismo de transferencia de conocimientos para acelerar la innovación y el cambio de cultura organizacional.

Dado que para alcanzar la agenda 2030 faltan tan solo 10 años, es importante la instalación y apoyo de estos laboratorios de una forma permanente. Los laboratorios deben, por lo tanto, ser una apuesta de largo recorrido para poder alcanzar los objetivos propuestos para 2030.

Los laboratorios ya han excedido su espacio habitual, y se han insertado en nuevos ámbitos en que el potencial de sus efectos se puede ver muy ampliado, tal como es el caso de la cooperación internacional al desarrollo, donde las iniciativas pueden alcanzar un nivel muy alto de beneficiarios.