



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA
**POLÍTICA Y
GOBIERNO**

TESIS

*“La Innovación Ciudadana, abierta y
colaborativa en Iberoamérica, ¿una
comunidad de innovación para el
Desarrollo?”*

AUTORA:

VIRGINIA LAURA BRARDA

DIRECTOR:

ESTEBAN CASSIN

MAESTRÍA EN DESARROLLO LOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

Diciembre 2020, Argentina.

AGRADECIMIENTOS

Conectar con la gratitud me lleva indefectiblemente al recuerdo de todo lo vivido durante el tiempo de esta investigación, de todas las personas que de alguna u otra manera, directa o indirectamente, me ayudaron en este proceso, y eso implica para mí no sólo un “repasso mental” para no olvidar a nadie, sino sobre todo apelar a la memoria emocional; cerrar los ojos y zambullirme otra vez en todos y cada uno de los momentos compartidos y las experiencias en las que esas personas me allanaron el camino, me aliviaron la carga del equipaje, o desinteresadamente me acompañaron en parte del recorrido... Y eso se guarda en la memoria, pero fundamentalmente en el corazón.

En primer lugar, quiero agradecer a Esteban, mi director de tesis, mi “gran brújula” y también mi compañero de estudio, quien supo escuchar mis inquietudes y darles lugar, aceptar y respetar mis decisiones, siempre que fueran fundadas, y aun cuando implicaran escribir con “e” y estuvieran coloreadas de *verde*.

A Marcos García, por apadrinar mi estancia de estudio en Medialab-Prado aun sin conocerme, y ser el autor intelectual de mi experimento de “tesis abierta”. Al equipo del Vivero de Iniciativas Ciudadanas por enseñarme el ecosistema de innovación, y dispararme mil preguntas; también por la barbacoa en la terraza y los tintos de verano.

A Paola Ricaurte, una de las pocas mujeres con roles visibles y de liderazgo en la Comunidad Iberoamericana de Innovación Ciudadana, pero con una fuerza y una potencia capaz de levantar la bandera del feminismo decolonial interseccional bien alto y hacerla flamear con fuerza desde Harvard hasta la China. Gracias por ser “el faro” para todas las que habitamos estas comunidades, y nuestra gran “cuidadora de los cuidados”.

A todas las personas que entrevisté, quienes me regalaron su conocimiento y su tiempo con total generosidad. A Pablo Pascale, a Lorena Ruiz Marcos, a Antonio Lafuente, a Mariano Fressoli, a Mauro Gil-Fournier, a Dardo Ceballos, a Seba Gorosito, a Emiliano Moretti, a la comunidad de La Colaboradora SFE, y a Santalab, por compartir sus realidades y hacerme parte de ellas. A Esaú Acosta, por dedicarme sus comentarios minuciosos a medida que iba escribiendo mi tesis, y reflexionar conmigo.

A Julio Gisbert y Albert Cañigueral, por ayudarme en mi primer viaje exploratorio a España, aun cuando no sabía bien lo que iba a estudiar. A Juan Freire y Raúl Oliván por compartir sus trabajos e investigaciones en Internet y darme acceso a muchísimo material a fuerza de un “clic”.

A Cecilia Güemes, la Red de Polítologas y a GIGAPP, por recibirme en Madrid, acompañarme y enriquecer inmensamente mi tesis. A Silvia y a Rafeek, por ayudarme con la presentación para el Congreso, hacerme sentir en casa y en familia. Y a Caro Urtea, por su escucha, por sus palabras, y por darme el empujón que necesitaba para seguir luchando por mis sueños.

Y si de bancar se trata, de apoyar, de respetar mi momento, de escucharme todo el día con el “mono-tema”, quiero agradecer profundamente a mis amigas. En especial a Bren por hacerme volver a mí cuando me sentía perdida, a Angie por potenciar lo que soy y lo que puedo ser, y a Flor por caminar junto a mí siempre. Gracias por tantas charlas, tantos abrazos.

A mis compañeres-amigues del trabajo, a Noe y a Omar por entenderme, por agilizar mi travesía por los vericuetos de la burocracia estatal, por ayudarme a pensar y cubrirme más de una vez. A Vane y a Lucre por dar lugar a mi descarga y por el aliento.

A Viviana, por darme la contención emocional que necesité para transitar este proceso, que no fue sólo académico. Por ayudarme a enfrentar mis miedos y mis fantasmas, y conectar con el amor y la alegría. A Sebas, por alivianar el peso en mi espalda y recordarme no desatender el cuidado de mi cuerpo.

Por último, quiero agradecer con el alma a quienes fueron y son mis pilares, mi sostén incondicional siempre, a mis padres. A Uds. les agradezco ni más ni menos que la vida, el amor y las posibilidades. También a mi hermano, sus palabras y sus abrazos ariscos pero vitales. A Flori, las charlas entre “entendidas” y la compañía en mis momentos de relax. Y ahora también a Gino, que viene a agrandar la familia, a hacerme tía por primera vez y convertirse en mi nuevo “mono-tema”. ¡¡Son mi todo!! ¡¡Gracias!!

Y gracias a toda la Comunidad Iberoamericana de Innovación Ciudadana, abierta y colaborativa, por orientarme en la búsqueda, por conectarme con mi deseo y con mi vocación, y por mostrarme no sólo una forma de innovar, sino de *aprender a vivir juntas*.

RESUMEN

Desde hace casi una década, la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) inicia en la región un proceso colaborativo de estudio, visibilización y promoción de la Innovación Ciudadana, motivado por un diagnóstico contundente: una parte significativa del desarrollo social, cultural y económico de las ciudades y comunidades de los países iberoamericanos proviene de iniciativas innovadoras de la propia ciudadanía, en su mayoría apoyadas en las nuevas tecnologías y medios digitales.

En este trabajo busco **describir y analizar el fenómeno de Innovación Ciudadana, abierta y colaborativa, que tiene lugar en Iberoamérica en la última década, en clave de Desarrollo Local.** Luego de contextualizar a mi objeto de estudio desde las nociones de Sociedad Red e Informacionalismo, y las diversas transformaciones económicas, sociales, culturales, políticas y tecnológicas actuales, y tras repasar los postulados del Enfoque del Desarrollo Local y de la Estrategia de Gobierno Abierto que constituyen el marco teórico de la investigación, me dedico a abordar cada uno de mis objetivos específicos.

Comienzo revisando la bibliografía Iberoamericana reciente para *conocer las principales características y postulados de la I.C en la región.* Después me ocupo de *describir y analizar tres experiencias empíricas de iniciativas ciudadanas* desarrolladas en el marco espacio-temporal delimitado y que ejemplifican sus rasgos distintivos: los laboratorios ciudadanos itinerantes LABIC, La Colaboradora Santa Fe (SFE) y la plataforma CIVICS. Finalmente, me dedico a *reflexionar y debatir en torno al aporte de la IC al Desarrollo Local Sostenible,* y a modo de conclusión, planteo algunos desafíos en términos de gobernanza hacia un futuro deseable a la altura de las demandas y retos actuales.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de reconocer y problematizar un fenómeno novedoso y reciente desde un enfoque original, y en última instancia, favorecer el diseño efectivo de políticas públicas para su promoción y desarrollo en la región.

Palabras clave: Sociedad Red, Iberoamérica, Gobierno Abierto, Laboratorios Ciudadanos, Innovación Ciudadana, Desarrollo Local Sostenible, Gobernanza.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
Justificación y relevancia.....	11
Consideraciones metodológicas.....	13
Estructura de la tesis	19
CONTEXTO.....	21
CAPÍTULO 1: LA SOCIEDAD RED Y UN CONTEXTO DE REVOLUCIONES	21
1.1. Informacionalismo y Cuarta Revolución Industrial	22
1.2. La nueva economía red global y el nuevo capitalismo.....	25
1.3. La revolución socio-cultural y la reprogramación del espacio-tiempo	27
1.4. Las nuevas luchas geopolíticas y el Estado Red.....	32
MARCO TEÓRICO	35
CAPÍTULO 2: EL ENFOQUE DEL DESARROLLO LOCAL Y LA NUEVA AGENDA GLOBAL.....	35
2.1. Los orígenes del término y su paulatina subjetivización	36
2.2. Los adjetivos del Desarrollo	38
2.3. El Enfoque del Desarrollo Local	43
2.3.1. Política de Desarrollo Local y Gobernanza	47
2.4. La nueva agenda global del Desarrollo: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	50
CAPÍTULO 3: LA INNOVACIÓN EN EL ESTADO Y LA ESTRATEGIA DE GOBIERNO ABIERTO	54
3.1. La Innovación Abierta. Hacia modelos de gobernanza colaborativa.	54
3.2. La estrategia del Gobierno Abierto para la innovación pública.	60
3.3. El turno de la colaboración: Los Laboratorios Ciudadanos como nueva institucionalidad.....	65
CAPÍTULO 4: LA INNOVACIÓN CIUDADANA Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD.....	71
4.1. Innovación Ciudadana: la revolución silenciosa	71
4.2. El territorio en disputa: de ciudades inteligentes a ciudades afectivas.	78
4.2.1. “Smart City”, la nueva máscara de superhéroe.....	80
4.2.2. La ciudad de la Innovación Ciudadana.....	85

4.3. La idea de “comunidad” en la génesis de la Innovación Ciudadana	91
LA INNOVACIÓN CIUDADANA EN IBEROAMÉRICA EN LA ÚLTIMA DÉCADA	96
CAPÍTULO 5: IBEROAMÉRICA, UN ESCENARIO CO-CONSTRUIDO.....	97
5.1. El rol de la SEGIB en la Innovación Ciudadana	103
CAPÍTULO 6: TRES EXPERIENCIAS EMPÍRICAS DE IC EN LA REGIÓN.....	111
6.1. Los Laboratorios de Innovación Ciudadana – LABIC	114
6.2. La Colaboradora SFE	130
6.3. Mapa CIVICS	151
6.4. Lo que muestran los casos: modo zoom y panorámica de una Comunidad Iberoamericana de Innovación Ciudadana, abierta y colaborativa.	175
INNOVACIÓN CIUDADANA Y DESARROLLO LOCAL.....	182
CAPÍTULO 7: LA FUERZA DEL “CAPITAL AFECTIVO” EN UNA NUEVA GOBERNANZA.....	182
REFLEXIONES FINALES.....	187
El gran reto: un nuevo pacto.	187
REFERENCIAS:	193
ANEXO 1	206
Lenguaje inclusivo: mucho más que hablar con “e”.....	206
ANEXO 2	210
Lista de entrevistas.....	210
ANEXO 3	211
Mi experimento de “tesis abierta”	211
ANEXO 4	218
El Paradigma de los Comunes y el procomún digital	218

INTRODUCCIÓN

“La Unión Europea reconoce en estos laboratorios (LABIC) una verdadera innovación en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo, en la cual se involucra a la ciudadanía como la verdadera protagonista de la cooperación.”

(Innovación Ciudadana SEGIB 2019, d)

En un contexto global cargado de tensiones e incertidumbre, marcado por una nueva estructura social planetaria, la “Sociedad Red”, un paradigma tecnológico emergente, y procesos de reestructuración socioeconómica y revolución político-cultural (Castells, M., 2009); donde las transformaciones son profundas, constantes e imprevistas, y ya sea que se encuentren ancladas a un espacio físico o virtual, sus impactos se hacen sentir en todo el mundo, la discusión sobre el Desarrollo resulta crucial y está más vigente que nunca.

Lo global entra en tensión con lo local y la noción del espacio se reconfigura, al tiempo que surge una nueva geografía de responsabilidades institucionales para el desarrollo (Madoery, O. 2001). Las redes digitales de comunicación e información se expanden a nivel planetario mientras un proceso localizador, de rejerarquización territorial, reintroduce lo local como factor de identidad socio-cultural, escenario de compromisos y escala de Desarrollo.

Se alcanza a nivel supranacional un acuerdo sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible que involucra a 193 países en un compromiso común y universal (ONU, 2015), mientras que la responsabilidad y la soberanía de esas acciones siguen recayendo en los poderes locales. En este marco, el paradigma del Desarrollo actual es Sostenible pero también Local, y son sobre todo las ciudades y sus ciudadanes¹ les protagonistas de este desafío, y a

¹ La utilización del *lenguaje inclusivo* para escribir esta tesis es una decisión que tomo de manera consciente y responsable a partir de concebir al lenguaje como forma de comportamiento, y por lo tanto, acto político (Ávila, V., en Monsalva, C. *et al.* [audio podcast] 2018). En este caso, el lenguaje inclusivo constituye el acto político de reconocer, nombrar e incluir a todas aquellas personas, que por su género u orientación sexual y aun siendo mayoría como las mujeres, fueron relegadas, subestimadas e incluso despreciadas a lo largo de la historia. Soy feminista y pluralista, y este posicionamiento ideológico atraviesa toda mi investigación. Resulta incómodo, claro; incómodo de escribir y de leer, pero creo que generar incomodidad es el primer paso para crear conciencia. Amplío estas referencias en el ANEXO 1

la vez les principales víctimas de los golpes de un mundo en crisis.

La innovación en este marco se presenta como un factor decisivo para el Desarrollo y hasta vital para la supervivencia de cualquier organización o territorio. Si bien el sector privado lleva la delantera como siempre y es el actor protagónico y propulsor de una Cuarta Revolución industrial (Basco, A., *et. al.*, 2018), no es el único. El Estado también innova, hacia afuera y hacia adentro, a su manera y sus tiempos, con sus asimetrías y en gran medida porque no le queda otra. Rescatando y adaptando muchas herramientas y metodologías del empresariado, la innovación pública en Iberoamérica se presenta de la mano de la Estrategia del Gobierno Abierto, y con ella los Laboratorios Ciudadanos emergen como modelos de una nueva institucionalidad en pos de la *colaboración*.

Y es que tanto Estado como sector privado están haciendo un aprendizaje común: empiezan a entender que sus capacidades ya no son suficientes y deben abrirse para aprovechar las que están afuera. Porque ahí está sucediendo otra innovación, con otros protagonistas. Una innovación silenciosa, producto del ejercicio ciudadano cotidiano, por mucho tiempo ignorada o subestimada, pero que ahora toma fuerza, entidad y reconocimiento, particularmente en Iberoamérica de la mano de determinados actores y dispositivos de mapeo y dinamización que encuentran en ella una semilla del Desarrollo Sostenible.

Bajo la denominación de “Innovación Ciudadana”, la Secretaría General Iberoamericana inicia en 2013 un proyecto que busca promover los procesos de innovación cívica y social en la región desde un nuevo enfoque. *“Entendemos la innovación ciudadana como la participación activa de ciudadanos en iniciativas innovadoras que buscan transformar la realidad social, a fin de alcanzar una mayor inclusión social.”*(Innovación Ciudadana SEGIB, 2013: 1)

El diagnóstico era claro y unánime: una parte significativa del desarrollo social, cultural y económico de las ciudades y comunidades de los países iberoamericanos proviene de iniciativas innovadoras de la propia ciudadanía (Innovación Ciudadana SEGIB, 2014, b). Ayudadas en su gran mayoría por las tecnologías digitales, estas iniciativas son impulsadas por colectivos y comunidades locales o virtuales con capacidad de auto-organizarse mediante prácticas colaborativas, trabajo en red, y transferencia de conocimiento, mientras diseñan sus propias tecnologías sociales para aprovechar al máximo la inteligencia

colectiva, tanto a nivel local como global, en pos de la resolución de problemas comunes y la transformación del territorio “rurbano”².

Con la atención puesta en este fenómeno, y reconociendo la necesidad de relevar, evidenciar e impulsar lo que les ciudadanos colectivamente estaban produciendo, SEGIB aprovecha la XXIII Cumbre Iberoamericana de Jefes y Jefas de Estado celebrada en Panamá para hacer una propuesta colaborativa y logra instalar el tema en la agenda regional.

A partir de ese momento, Iberoamérica con convierte en el territorio de la Innovación Ciudadana (IC), un suelo fértil para diversas estrategias de visibilización, promoción, dinamización y experimentación, pero también un espacio co-construido entre diversos actores y comunidades que empiezan a conocerse, entramarse, potenciarse, y reproducirse bajo un lenguaje, valores y características comunes, reflejando también las transformaciones de la época.

Les referentes de ese espacio, en consonancia con los investigadores que empiezan a estudiar este fenómeno en Iberoamérica hablan de Innovación *Ciudadana* (o cívica) en tanto surge de la misma ciudadanía, de un proceso colectivo, indisciplinar y situado, no necesariamente organizado, en el que cada persona aporta su capacidad innata de innovar, propia de la naturaleza humana, basada en el conocimiento que le otorga la experiencia (Freire, J., 2017 a).

Es además *abierto*, no sólo porque permite libertad de acceso y colaboración en sus procesos, y proclama los principios de la cultura libre³, sino porque también se reconoce

² El término “rurbano” es propuesto por el Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC] para salvar la dicotomía “campo” / “ciudad”, y aludir no sólo al territorio como barrios y ciudades de la región sino también a las ruralidades. “...cuando hablamos de una ciudad, hablamos de esa ciudad como concepto, aunando iniciativas rurales con iniciativas urbanas.” (CIVICS, s.f. a)

³ El Movimiento de Cultura Libre (MCL) tiene su origen en otro más específico, el del *Software Libre*, que luego se expande a otras dimensiones y se constituye en una filosofía de vida (Fuster, M. *et al.* 2015). Surgido a finales de los años noventa como respuesta a la mercantilización y privatización del ámbito cultural mediante un rígido sistema de propiedad intelectual, el MCL se basa en aquel otro y retoma la idea de “libertad” en sus 4 acepciones: libertad de usar, de estudiar, de distribuir y de mejorar el software (Ruiz Marcos, L., 2018).

Más allá de sus diferencias internas, la cultura libre apela al derecho a producir, a acceder y a compartir la creación cultural sin necesidad de contar con permisos o licencias. Es central en su planteamiento la “apertura del código”. No se trata de un régimen exento de propiedad ni gratuito, sino más bien de una plataforma abierta que invita a que otros actúen en base a ella. Concibe y promueve el acceso de manera radical, es decir,

inacabada, imperfecta y en constante transformación de acuerdo a la pulsión de esa comunidad de afectades y las condiciones de su entorno (Santalab, 2018).

Y es esencialmente *colaborativa*, ya que se gesta, se nutre y se potencia a partir del trabajo con otros, de la co-creación en comunidad, siendo la integración de esa otredad el combustible fundamental de la innovación, y el resultado final, mayor a la suma de los esfuerzos individuales.

Se trata en definitiva de un entramado complejo y diverso de actores, recursos, territorios, tecnologías, sinergias y proyectos que se fue tejiendo desde hace menos de una década en Iberoamérica en torno a la co-creación de soluciones a sus problemas y los del entorno local, pero que ninguna investigación hasta el momento ha abordado desde esa complejidad ni desde el enfoque del Desarrollo Local.

¿Se está conformando entonces en Iberoamérica una gran Comunidad de Innovación Ciudadana, Abierta y colaborativa favorable al Desarrollo Local? Esta es la gran pregunta que orienta mi trabajo y que incluye otras tantas más puntuales:

¿Cuáles son los postulados teóricos de la IC según la bibliografía iberoamericana?

¿Cómo es la IC en la práctica? ¿Cuáles son sus características más sobresalientes?

¿Quiénes la impulsan, de qué manera y para qué?

¿Dónde sucede? ¿Cuál es su territorio principal?

¿Qué elementos materiales e inmateriales pone en juego?

¿Cómo nacen y se reproducen las iniciativas ciudadanas? ¿Qué pasa cuándo mueren?

¿Cuál es el valor que agregan?

¿La IC en Iberoamérica presenta rasgos comunes? ¿Cuáles?

¿La IC en la región podría propiciar el Desarrollo Local? ¿De qué manera?

no basta con poder acercarse y consultar los productos culturales, sino que debe permitir la reapropiación mediante su transformación, realizando así obras derivadas, y cuya documentación igualmente accesible facilita el efecto expansivo de la cultura y el conocimiento. (Ruiz Marcos, L., 2018)

¿Qué desafíos plantea para los gobiernos y la clase política?

En definitiva, a lo largo de este trabajo trataré de contestar a los interrogantes planteados utilizando la bibliografía existente en la materia hasta ahora, pero también recurriendo a tres experiencias empíricas que me permitirán ejemplificar y ampliar esos postulados. Con todo esto, espero al final dejar planteadas algunas otras inquietudes que inspiren nuevas investigaciones y perspectivas de análisis que permitan seguir enriqueciendo el conocimiento en la materia.

Justificación y relevancia

La mayoría de los trabajos publicados hasta el momento (LAAAB, 2018; Asuntos del Sur, et. al., 2019; Freire, 2013, 2017; Innovación Ciudadana de SEGIB 2013, 2014, 2018, 2019, Lafuente, 2014; Güemes 2019, 2020; Medialab-Prado, 2020; Pascale, 2018; Ramírez Alujas, 2016; Ricaurte, 2019; Rodríguez, 2018; Santalab, 2018, 2019; Vivero de Iniciativas Ciudadanas, s.f, 2015, 2016, entre otros), que afortunadamente han proliferado en el último tiempo, se centran en el rol del Estado y las instituciones en los procesos de Innovación Ciudadana; en la Estrategia de Gobierno Abierto y los Laboratorios Ciudadanos como dispositivos dinamizadores de innovación cívica e institucional. Ponen el foco en los proyectos y en los procesos de experimentación pero poco dicen del todo lo demás que sucede. Son en su mayoría reflexiones normativas que aportan valiosos puntos de vista para la discusión sobre el fenómeno pero difícilmente permiten una comprensión de la I. C. en la práctica. Si bien me serviré de ellos para dar cuenta de esos aspectos, intentaré ir más allá.

Me propongo en este trabajo conocer el fenómeno de la Innovación Ciudadana, que tiene lugar en Iberoamérica en la última década, a partir de un acercamiento teórico-práctico que, sin ser detallado ni exhaustivo de las particularidades, permita comprenderlo y dimensionarlo desde una mirada amplia y abarcativa, sirviéndome de algunos conceptos, ejemplos y testimonios que así lo permitan.

Al mismo tiempo planteo una perspectiva inexplorada hasta la fecha; un aporte original que cubre un vacío teórico: **La Innovación Ciudadana desde el Enfoque del Desarrollo Local.**

En definitiva, no sólo aspiro a describir las características principales de la IC en Iberoamérica en el último decenio, sino también estudiar las causas que le dan origen y sus posibles contribuciones al Desarrollo Local Sostenible; las condiciones que propician estas iniciativas, la combinación de factores materiales e inmateriales que sucede para que emerjan y sus posibles transferencias al territorio.

Con este conocimiento busco, en última instancia, habilitar una comprensión integral del fenómeno investigado y, consecuentemente, favorecer el diseño efectivo de políticas públicas para su promoción y desarrollo en la región.

Con todo esto, resulta evidente que la importancia de esta investigación radica en la necesidad de reconocer y problematizar un fenómeno novedoso y reciente que como tal carece de investigaciones que lo aborden integralmente desde el enfoque que propongo, pero sobre todo que parecería presentar gran potencial de transformación de nuestras realidades.

Como veremos, la IC tiene la capacidad de replicarse, expandirse y penetrar en las esferas más diversas de la vida social, analógica y digital, y en cualquier espacio donde exista un encuentro entre personas, otredades que conversan y se escuchan, empatizan, se conmueven por algo que las une y deciden moverse juntas.

Es así como no sólo espero que esta tesis sea leída por la comunidad académica, por los investigadores que se dedican a temas afines, por el tribunal que la evaluará y por mis compañeros de las diferentes ediciones de la maestría, sino por todes les interesades en explorar nuevas formas de hacer las cosas, nuevas maneras de abordar los problemas públicos, o quienes ya participan de alguna iniciativa ciudadana y quieren conocer mejor eso que suponen es más grande y les incluye. También busco llegar a los principales actores de esta comunidad desde una mirada holística, que pueda facilitarles un conocimiento crítico de la misma y algunas herramientas adicionales para la comprensión, generación, dinamización, escalabilidad y sostenibilidad de las innovaciones.

Además de hacer un aporte al conocimiento, me interesa invitar a la acción, o más que invitar, incitar; compartir mi punto de vista y mi entusiasmo por esa red colaborativa de iniciativas ciudadanas hasta llegar al corazón de los lectores y afectarles, considerando *afecto* a aquello que nos mueve, que nos hace salir de lo conocido hacia lugares nuevos,

nuestra pulsión para la acción⁴. Un afecto que cuando se comparte con otros se hace político y, a partir de la acción colectiva, se convierte en *afectivismo*: el activismo de la colaboración por el bien común.

Consideraciones metodológicas

La presente es una **tesis monográfica** ya que sistematiza y analiza el conocimiento producido en el área de la Innovación Ciudadana y el Desarrollo Local, a los fines de problematizar el fenómeno en el contexto de Iberoamérica en la última década y aportar nuevos elementos de análisis que inspiren futuras investigaciones.

Asimismo, me sirvo de **tres experiencias empíricas** para ejemplificar los postulados teóricos trabajados y descubrir otros nuevos habilitantes de una comprensión más integral y profunda del objeto. En este sentido, cabe aclarar que no se trata de un estudio de caso ya que no construye estrictamente una fase empírica (con la estrategia metodológica y de recolección de datos correspondiente) ni se propone conocer en profundidad una experiencia específica. De todos modos, un trabajo de ese tipo podría ser el próximo desafío para una nueva fase de investigación que dé continuidad y valor a la presente.

El propósito de esta investigación, como anticipé más arriba, se sintetiza en los siguientes objetivos:

- Objetivo general

Describir y analizar el fenómeno de Innovación Ciudadana, abierta y colaborativa, que tiene lugar en Iberoamérica en la última década, en clave de Desarrollo Local.

- Objetivos específicos

1. *Conocer las principales características y postulados de la I.C en*

⁴ Retomo el concepto de *afecto* propuesto por el Vivero de Iniciativas Ciudadanas VIC (Gil-Fournier, M. [VIC], 2018), desarrollado con mayor detenimiento junto a la noción de “Ciudad Extitucional”, en el Punto 4.2.2, del CAPÍTULO 4.

Iberoamérica desde la literatura existente hasta el momento.

2. *Describir y analizar tres iniciativas / proyectos de I.C desarrollados en el marco espacio-temporal delimitado y que ejemplifican sus rasgos distintivos.*
3. *Reflexionar y debatir en torno a las posibles contribuciones de la IC al Desarrollo Local Sostenible en el contexto regional actual.*

Mi *objeto de estudio* queda definido entonces como la **Innovación Ciudadana en Iberoamérica en la última década**⁵. Luego de conocer y analizar la producción teórica sobre ella, recurro a tres experiencias empíricas de iniciativas ciudadanas que explicitan las características y dinámicas de la IC en todas sus dimensiones y se constituyen en mis *unidades de análisis*: el modelo de laboratorios ciudadanos itinerantes **LABIC**, creado por el proyecto de Innovación Ciudadana de la Secretaría General Iberoamericana, la **Colaboradora Santa Fe** (SFE), del Gobierno de la Provincia de Santa Fe, Argentina, y la plataforma **CIVICS** creada por el Vivero de Iniciativas Ciudadanas de Madrid, España.⁶

Para lograr los objetivos propuestos, y a los fines de comprender y observar la Innovación Ciudadana de la manera más integral y compleja posible, haciendo foco principalmente en los elementos, materiales, simbólicos, afectivos y relacionales que le dan origen, utilizo la noción de “comunidad” que, desde el paradigma de los comunes, plantea el filósofo francés Jean-Luc Nancy (2000, 2003 y 2006 en Saidel, M., 2019), entre otros, y propongo un concepto novedoso: “comunidad de Innovación ciudadana.”

Una comunidad de innovación ciudadana es un grupo de personas diversas que se encuentran con cierta regularidad en un espacio de proximidad, físico o digital, y que aprenden a vivir juntas. Movidas por un afecto y necesidad común, experimentan prácticas de escucha, colaboración y cuidado mutuo

⁵ El trabajo de campo de esta investigación llega hasta febrero de 2020, por lo que dejo afuera los acontecimientos y transformaciones que pudieron haberse generado a partir de la Pandemia del COVID-19 que afectó a la región y a casi todo el planeta.

⁶ En el CAPÍTULO 6: TRES EXPERIENCIAS EMPÍRICAS DE IC EN LA REGIÓN dedicado a estos ejemplos, amplió la fundamentación sobre la elección de los mismos.

*para co-crear soluciones a sus problemas y los del entorno local, compartiendo conocimientos, recursos y tecnologías en código abierto.*⁷

Utilizando este concepto, apoyo mi investigación en una serie de *hipótesis* que intentaré demostrar a lo largo de todo el trabajo:

- **Las iniciativas de IC en Iberoamérica se generan a partir de *comunidades de innovación ciudadana*.**
- **El conjunto de iniciativas ciudadanas vinculadas de alguna u otra manera al proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB en la última década, conforman una gran *Comunidad Iberoamericana de Innovación Ciudadana, abierta y colaborativa (CIIC)*.**
- **Esta CIIC presenta elementos capaces de propiciar el Desarrollo Local Sostenible.**

Dado el tipo de tesis que planteo, los objetivos y la aproximación al objeto, propongo una *estrategia metodológica* compuesta por tres instancias: la primera, de relevamiento bibliográfico que me habilite una revisión del estado del arte sobre el tema pero también un reflexión novedosa. La segunda, de acercamiento empírico a los ejemplos, a modo meramente descriptivo y analítico. Y la tercera, de reflexión y síntesis en torno a los elementos teóricos y empíricos relevados, utilizando los lineamientos del enfoque del Desarrollo Local, incluidos en el marco teórico de esta investigación.

Para la segunda instancia, tomo como referencia los elementos constitutivos de una “comunidad de innovación ciudadana” y propongo una aproximación a cada experiencia a partir de los siguientes *ejes de análisis*:

- a) Origen de la iniciativa
- b) Objetivos comunes
- c) Propuesta de innovación
- d) Actores involucrados

⁷ Amplio el marco teórico y la fundamentación del uso del concepto de “comunidad” en el apartado 4.3, del CAPÍTULO 4.

- e) Territorio donde incide
- f) Recursos y tecnologías
- g) Gobernanza y sinergias con otras iniciativas regionales

De acuerdo a los objetivos planteados y a las dimensiones de análisis, considero que la **perspectiva metodológica cualitativa** resulta la más adecuada y coherente para abordar el objeto, y desarrollo mis tareas de campo en el período que va desde septiembre de 2018 hasta enero de 2020.

Dado que la comunidad de innovación que investigo se apoya en un uso intensivo de internet y de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), mis **técnicas de recolección** se ajustan y aprovechan esos soportes: Recorro a *observación de datos y documentos* disponibles en internet, o provistas por distintas fuentes en su mayoría de manera digital; también a la *observación directa*, cuando aplica y es viable, visitando los espacios donde se desarrollan las iniciativas analizadas o actividades relacionadas a ellas; y a la realización de algunas *entrevistas a informantes clave*, tanto presenciales como virtuales.

Respecto de la primera, apelo al análisis de *fuentes primarias*, como todos los registros de trabajo o publicaciones de los mismos actores involucrados, cuadernos de laboratorio, documentos digitales, portales en internet, blogs, posteos en redes sociales. Asimismo, el estudio de *fuentes secundarias*, como artículos periodísticos sobre el tema, publicaciones académicas al respecto, bibliografía, informes estadísticos o de situación, podcasts y videos en línea, me facilitan una visión más completa e integral del objeto.

Para la observación directa, cuando resulta viable, me acerco a espacios claves para el desarrollo de mis unidades de análisis o la dinamización de la Comunidad Iberoamericana de Innovación Ciudadana, abierta y colaborativa en general. En algunas ocasiones, y a los fines de ampliar la información, esa observación es *participante*. Dentro de las oportunidades en que utilizo esta técnica puedo mencionar: mi estancia de investigación en las instalaciones de Medialab-Prado, en Madrid, del 24 de septiembre al 5 de octubre de 2018; mi visita a la ciudad de Rosario, en octubre de ese mismo año, para conocer el primer Laboratorio de Innovación Ciudadana realizado en Argentina, LABIC.AR, durante una jornada de prototipado de proyectos; y mi paso por la sede de La Colaboradora SFE, en

julio de 2019, para observar de manera participante un día de colaboración en comunidad.

Las entrevistas, por su parte, me permiten un diálogo fluido tanto con los protagonistas de las iniciativas, como con los representantes de las organizaciones e instituciones involucradas en la red, los funcionarios del sector público, referentes territoriales, investigadores, activistas. Utilizo el formato de *entrevistas semi-estructuradas*, tanto presenciales como por video-llamada, pero debo aclarar que me salgo un poco de los protocolos y las formalidades para integrarlas de una manera más flexible y dinámica, lo cual potencia su aporte y se adapta mucho mejor a las características de mi tesis.⁸

En este sentido, Rita Segato me inspira con una idea muy potente que me identifica y atraviesa toda mi experiencia de investigación; la de *pensar en conversación*. La reconocida antropóloga feminista argentina refiere con este concepto a su experiencia académica de varias décadas, la cual le enseñó la importancia de contar con una comunidad de amigos o interlocutores, más allá de colegas investigadores, con quienes conversar durante el proceso de investigación; el valor de la resistencia que le abre espacio al pensamiento, el desafío que plantea. “...*la presencia del otro es una resistencia y esa resistencia es indispensable en el proceso del pensar y en el propio y permanente proceso de humanización que acompaña la vida de una persona.*” (Segato, R., en Mesyngier, L. y Greco, J. [audio podcast], 2019)

Segato habla de la conversación como cura, como antídoto contra el narcisismo, contra el individualismo de nuestra era, y por lo tanto, como una forma de transgresión, de ruptura, de resistencia. Por eso, pensar en conversación implica romper con los protocolos, con la racionalidad del “uno”, con la burocracia. “*El pensamiento en soledad siempre se equivoca. (...) El pensamiento tiene que ser comunal.*” (Segato, R., en Mesyngier, L. y Greco, J. [audio podcast], 2019)

Es de esta manera que mis entrevistas se convierten en conversaciones, en diálogos, en charlas distendidas y amenas, que propician la confianza y la apertura, y desde allí no sólo proveen información, sino además construyen conocimiento, habilitan reflexiones compartidas, en comunidad, que se integran de diversos modos a los diferentes momentos y

⁸ La lista de entrevistas se encuentra en el ANEXO 2.

apartados de mi tesis.

Conversaciones que al fin y al cabo se constituyen en innovaciones. Porque entiendo que la construcción de la realidad radica en el lenguaje, las emociones y el espacio conversacional, y por lo tanto, la innovación resulta de “...una red de conversaciones que entrelaza relaciones y operaciones que ocurren en dominios disjuntos dando origen a un nuevo dominio relacional y operacional que resulta sorprendente y deseable a la vez.” (Maturana, H., y Dávila, X., 2008, en Ramírez-Alujas, A., 2012: 43).

Podría decir que todo mi trabajo de campo, todo mi proceso de investigación, se convierte en conversaciones, sucede en conversaciones, con textos, con libros, con audios, con videos, con hilos de Twitter, con historias de Instagram. Porque además de aproximarme a mi objeto de estudio mediante las técnicas que describí más arriba, interactúo con él. No soy ajena a la comunidad que estudio, sino por el contrario formo parte de ella a raíz de diferentes experiencias personales y profesionales, y por lo tanto, comparto sus afectos e inquietudes, me involucro en sus actividades, y converso con ella⁹.

Posicionada desde ese lugar es que abordo esta tesis; sigo el método científico de las ciencias sociales y a la vez me permito experimentar la apertura, la afectación y el aprendizaje en comunidad.¹⁰ Y en este experimento también le pierdo el miedo al error, al juego, al avance y retroceso, a la prueba.

Si la Comunidad que describo es abierta, permeable, dinámica, imperfecta, y la innovación que genera también lo es, y el mismo desarrollo que subyace... ¿Por qué creer que mi investigación sería otra cosa?

⁹ Escribir esta tesis en *primera persona del singular* también fue una decisión consiente, que me permite resaltar en todo momento mi involucramiento personal y profesional con el tema y la Comunidad que abordo, mi afectación, mi compromiso y mi posicionamiento, no sólo como espectadora o investigadora, sino también como protagonista y miembro activa de esa trama comunitaria iberoamericana.

¹⁰ Citando a David Hess (2007), Antonio Lafuente habla de *modernización epistémica y educación expandida* como el proceso por el cual las agendas, métodos, y conceptos de la investigación científica se abren al escrutinio, influencia y participación de usuarios, pacientes, organizaciones no gubernamentales, movimientos sociales, grupos minoritarios, mujeres y otros grupos que representen perspectivas sobre el conocimiento que puedan ser diferentes a las de las élites políticas y científicas dominantes. “...La modernización epistémica, como hemos argumentado, sólo es posible con la incorporación de nuevos actores y la consiguiente alteración de la composición social de la ciencia. La consecuencia es obvia: el conocimiento no sólo es más rico (mejor contrastado), sino también más firme (más justo).” (Lafuente, A., 2012: 144).

En este mismo sentido, me propongo abrir mi tesis y doy detalles del desafío que representó eso para mí en el ANEXO 3.

Estructura de la tesis

A los fines de guiar a los lectores a lo largo del texto de una manera dinámica, comprensible y ordenada, de acuerdo al planteo metodológico y a los objetivos propuestos, expongo el contenido de mi investigación desde lo general a lo particular, para volver sobre el final a una mirada ampliada que me permita reflexionar sobre las cuestiones abordadas de forma lo más integral posible y arribar a algunas conclusiones esclarecedoras.

Dedico el capítulo 1 a describir el *contexto* donde se inserta este trabajo y mi objeto de estudio, es decir, la Sociedad Red, el nuevo paradigma tecnológico, y algunas de las dimensiones de transformación más importantes que se generan a su paso.

A continuación desarrollo el *marco teórico* que orienta mi trabajo. En el capítulo 2 despliego los lineamientos más importantes del Enfoque del Desarrollo Local, el cual se constituye en la lente de fondo para todo mi trabajo, y algunas referencias a la nueva Agenda del Desarrollo Sostenible. Luego, considerando las repercusiones del contexto y del debate sobre el Desarrollo, centro en el capítulo 3 los postulados teóricos sobre reconfiguración del Estado y la innovación en el sector público, de la mano de la Estrategia de Gobierno Abierto y los Laboratorios de Innovación Ciudadana.

Como último punto de la estructura teórica que encuadra mi investigación, el capítulo 4 desarrolla los principales aportes de la bibliografía iberoamericana sobre la IC en la región, cumpliendo con mi primer objetivo específico y sentando las bases conceptuales para la comprensión del siguiente apartado.

Es así como el capítulo 5 abre el *estudio de las experiencias empíricas* dando cuenta de las características más sobresalientes de Iberoamérica como región, y el rol crucial de la Secretaría General Iberoamericana en el reconocimiento y promoción de la IC y la instalación del tema en la agenda regional. Seguidamente, el sexto capítulo condensa la descripción y análisis de las iniciativas ciudadanas elegidas como ejemplo, siguiendo los ejes de análisis establecidos y alcanzando entonces mi segundo objetivo específico.

Dedico el capítulo 7 a reflexionar en torno a la posible contribución de la IC al Desarrollo Local Sostenible y, por lo tanto, a desarrollar mi tercer y último objetivo. A una revisión de

las escasas referencias sobre el tema en la producción académica regional, sumo una reflexión personal que intenta poner en juego los diversos elementos de análisis desplegados a lo largo de todos los capítulos anteriores.

A modo de cierre, dejo el último apartado para las *reflexiones finales*, en las que sintetizo algunas conclusiones sobre la demostración de mis hipótesis y a partir de ellas, me aventuro a delinear el gran desafío que representa en mi opinión la promoción de la IC para el Desarrollo Local Sostenible de la región en el futuro cercano.

CONTEXTO

CAPÍTULO 1: LA SOCIEDAD RED Y UN CONTEXTO DE REVOLUCIONES

Para contextualizar y comprender mejor mi objeto de estudio, el cual se ubica temporalmente en la última década, alcanza una dimensión iberoamericana y es reflejo de muchas manifestaciones de la época, me sirvo del concepto de *Sociedad Red* de Manuel Castells (2009), quien describe a la perfección las transformaciones de nuestro tiempo: “Una sociedad red es aquella cuya estructura social está compuesta de redes activadas por tecnologías digitales de la comunicación y la información basadas en la microelectrónica.” (Castells, M., 2009: 50)

Desde esta perspectiva una *red* es un conjunto de nodos interconectados y, por lo tanto, no tiene centro. Si bien estos nodos poseen distintos tamaños e importancia, todos son necesarios a la red, siempre que aporten la información que ésta considera valiosa, y cuando dejan de hacerlo, simplemente son expulsados por ella. Esta es la manera en que las redes operan; una lógica binaria de inclusión/exclusión cuyas fronteras varían en el tiempo y de acuerdo a los cambios en los programas de la red y a las condiciones de funcionamiento de esos programas. Y se juega un factor más, del que la configuración de las redes depende: la capacidad de los actores sociales para reprogramarlas según sus intereses.

Estos entramados digitales además son globales, es decir, trascienden los límites territoriales e institucionales a través de redes de ordenadores comunicadas entre sí. De este modo, la estructura social que se apoya en estas redes globales también cobra esa escala.

La Sociedad Red es entonces una sociedad global; surge y se expande por todo el planeta como la forma dominante de organización social de nuestra época. Asimismo es dinámica, altamente maleable a las fuerzas sociales, la cultura, la política y las estrategias económicas pero, por la lógica binaria, lo que permanece en todos los casos es su predominio sobre las actividades y las personas ajenas a las propias redes. En este sentido, y como bien lo indica

Castells, “...lo global aplasta a lo local. A menos que lo local se conecte a lo global convirtiéndose en un nodo de las redes alternativas globales constituidas por los movimientos sociales.” (Castells, M., 2009: 53)

A partir de este planteo, la Sociedad Red en la que actualmente vivimos debe analizarse en tres sentidos: por un lado, como una estructura global de redes digitales autorreconfigurables, programadas y reprogramadas por los poderes dominantes de acuerdo a sus intereses. Por otro, como resultado del accionar de otras redes, locales y alternativas, en torno a actividades básicas que configuran la vida y el trabajo en comunidad, desconectadas de las redes dominantes. Y finalmente, como el resultado de la interacción entre ambas, es decir, las redes globales de poder dominante y las redes comunitarias locales tejidas alrededor de formas sociales que quedan fuera de las primeras.

De esta manera, el poder y el contrapoder en la Sociedad Red, o las resistencias a ellos, se dirimen en un nuevo terreno: el de las redes de comunicación digital multimodal, donde las nuevas tecnologías digitales y comunicacionales se constituyen en la base de su existencia.

Así y todo, la Sociedad Red no tiene un origen tan reduccionista, sino que es producto de un patrón más amplio de evolución social en el que confluyen también otras transformaciones, de índole económica, social, cultural y política. (Castells, M., en Himanen, P., 2001). En lo que sigue, describo brevemente algunas de esas transformaciones y al llegar al final de este capítulo resultará evidente que estamos en presencia de la Sociedad Red y atravesados por un contexto de revoluciones sin precedentes, del cual la Innovación Ciudadana en Iberoamérica también forma parte.

1.1. Informacionalismo y Cuarta Revolución Industrial

Continuando con Castells (2001), y como anticipé más arriba, la sociedad red se asienta sobre y existe gracias, entre otros factores, a un nuevo paradigma tecnológico¹¹ que está sustituyendo al industrialismo como matriz dominante de las sociedades del siglo XXI: el

¹¹ Una revolución tecnológica, es decir, un cambio significativo de los sistemas tecnológicos, lleva a un nuevo paradigma, entendido como un nuevo modelo conceptual que establece los criterios estándares de interpretación de esos cambios y los integra en un nuevo sistema coherente de relaciones. (Castells, M., en Himanen, P., 2001)

Informacionalismo.

Lo característico de esta nueva era no es el papel central del conocimiento y de la información en la generación de riqueza y poder, como muchos tienden a pensar. Éstos siempre han estado asociados, de alguna y otra manera, a la dominación político-militar y por lo tanto todas las sociedades son, en definitiva, sociedades de la información. El autor prefiere hablar de Informacionalismo ya que este nuevo paradigma tiene una característica que lo distingue de todos sus antecesores: lo realmente novedoso es la tecnología¹² del procesamiento de la información y el impacto de esta tecnología en la generación y aplicación del conocimiento.

Informacionalismo es entonces el nuevo paradigma tecnológico que se basa en “...*el aumento de la capacidad humana de procesamiento de la información en torno a las revoluciones parejas en microelectrónica e ingeniería genética*” (Castells, M., en Himanen, P., 2001: 112). Sin entrar en el detalle de cada una de esas revoluciones, las nuevas tecnologías de la información de nuestra época tienen tres características distintivas: a) la capacidad para ampliar por sí mismas el procesamiento de información en cuanto a volumen, complejidad y velocidad, b) su capacidad de recombinatoria, y c) su flexibilidad distributiva.

Llevado al plano de la industria, este nuevo paradigma tecnológico da origen a la Tercera y Cuarta Revolución Industrial¹³, las cuales se asocian a la informatización y digitalización de la producción, y a la generación, integración y análisis de gran cantidad de datos a lo largo del proceso productivo y del ciclo de vida de los productos, facilitados fundamentalmente por internet.

La particularidad de esta nueva era industrial, o también llamada *Industria 4.0*, radica en la convivencia de una gran variedad de tecnologías convergentes que borran los límites entre

¹² Castells (2001) define *tecnología* como el uso del conocimiento científico para establecer procedimientos que permitan su funcionamiento de una forma reproducible.

¹³ El concepto *Revolución Industrial* refiere a cambios en las condiciones tecnológicas de producción que impactan sustancialmente en las condiciones materiales y sociales de producción. La Primera Revolución Industrial tuvo lugar con la irrupción de la máquina a vapor, en la segunda mitad del siglo XVIII en Inglaterra, generando la migración de la población rural a las ciudades. La Segunda, cien años más tarde, fue impulsada por la generación de energía eléctrica, la producción en masa y la introducción de la línea de montaje. La Tercera Revolución Industrial se inicia en la década de 1970 con la automatización de procesos industriales a partir de los avances en la electrónica y la computación. (Basco, A., *et. al.*, 2018)

los físico, lo digital y lo biológico, generando una fusión entre estos tres planos y ocasionando, como decía Castells, un verdadero cambio de paradigma (Basco, A., et al, 2018). (Véase Figura 1)

“La Cuarta Revolución Industrial es la fase de la digitalización del sector manufacturero y está impulsada por el aumento de los volúmenes de datos, la potencia en los sistemas computacionales y la conectividad. Si bien muchas de las tecnologías que hoy convergen, ya existían, aunque de forma embrionaria y sin la robustez que hoy aportan, la diferencia con respecto al pasado se basa en la forma en que se combinan para generar disrupciones significativas.” (Basco, A., et al. 2018: 26)

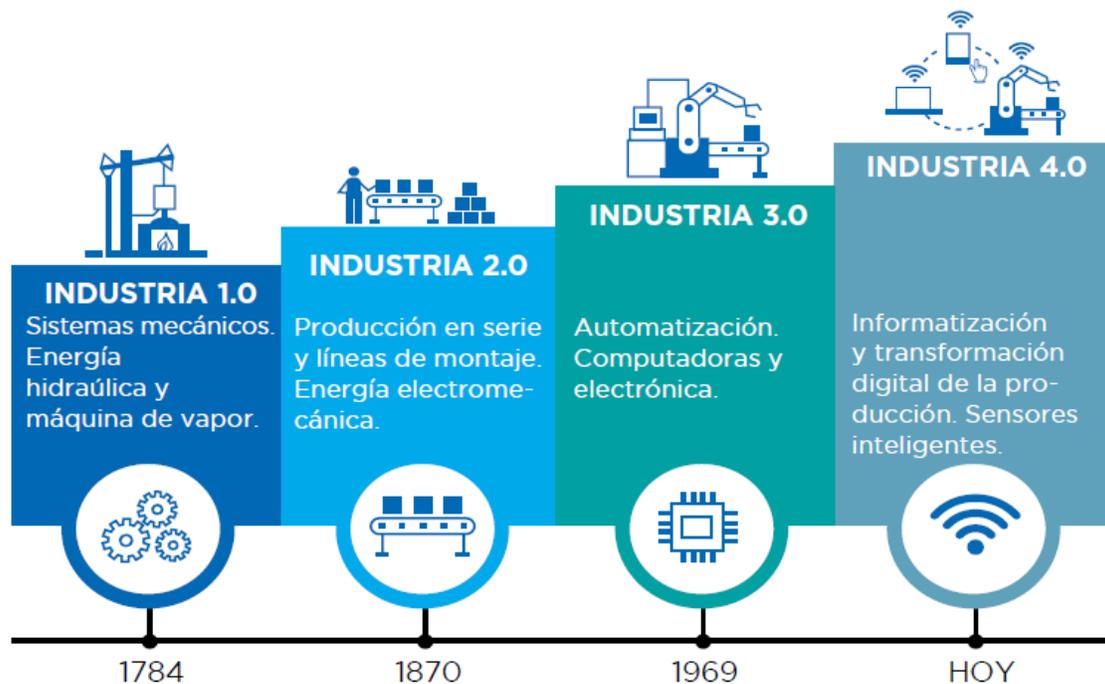


Figura 1: “Evolución de las Revoluciones Industriales”. Adaptación en base a Hallward- Driemeier Gaurav Nayyar (2018) en Basco, A., et al. (2018: 25).

De la mano de internet, la transformación digital configura un nuevo mapa tecnológico en el que intervienen y se conectan en tiempo real todos los actores sociales a través de diferentes dispositivos y plataformas digitales, cambiando la forma en que producimos, trabajamos y nos comunicamos.

Así también se reinventa la geografía productiva global. Las cadenas de valor se integran en redes colaborativas, tanto verticales (integración proveedor-cliente) como horizontales (integración entre compañías) y obligan a las empresas globales y locales, grandes, pequeñas y medianas, a repensarse por completo (Basco, A., *et al.*, 2018).

El cliente se ubica en el centro de la escena y los productos se personalizan generando modelos 360 de negocios des-intermediados. Se vende antes de producir y se prioriza el acceso antes que la propiedad. Mediante plataformas de innovación abiertas, se establecen mecanismos de cooperación entre empresas que permiten acelerar los resultados de las actividades de I+D+i (Investigación, Desarrollo e innovación).

A partir del surgimiento de una gran diversidad de tecnologías disruptivas se amplía y reconfigura la matriz tecnológica de nuestro tiempo, atravesando todas las dimensiones de la vida humana y generando fuertes transformaciones en el plano económico, ambiental, político y cultural. Volviendo a Castells, el Informacionalismo proporciona la base sobre la que se asienta la Sociedad Red, y una nueva economía.

1.2. La nueva economía red global y el nuevo capitalismo.

Otra de las estructuras fundamentales de esta Sociedad Red es una economía que también se sustenta en redes. Los mercados financieros globales, de donde provienen la inversión y la valorización, se sustentan en redes electrónicas que procesan información proveniente de diversas fuentes y a partir de ello asignan el valor real a los activos. La economía global se sirve del Informacionalismo y se construye alrededor de redes colaboradoras de producción y gestión, en donde las grandes empresas están descentralizadas en redes interiores y forman alianzas con otras, que a su vez incluyen o se vinculan con pequeñas y medianas empresas también unidas en redes de cooperación.

El mundo empresarial se configura en un mundo de redes dentro de otras redes y las empresas, en “empresas red”. La unidad operativa real en esta economía es el proyecto empresarial, independientemente de la compañía, puesto que su producción, gestión y distribución está a cargo de redes empresariales armadas *ad hoc* (Castells, M., 2001).

Irrumpen nuevos jugadores y competidores. La digitalización y la conexión en tiempo real

eliminan las tradicionales barreras de entrada y salida del mercado al tiempo que expanden sus límites. Diferentes plataformas colaborativas y de *e-commerce* acortan el camino entre la oferta y la demanda, eliminan intermediarios y eficientizan el sistema de logística y transporte.

De las ventajas comparativas y competitivas, basadas en ventajas naturales y costos salariales, se pasa a las ventajas innovativas que revalorizan el ecosistema o el “ambiente” de innovación y el capital humano. Esto es así porque el factor clave para el crecimiento de la productividad en esta economía red basada en el conocimiento es la *innovación*, entendida en este marco como la capacidad para recombinar factores productivos de una forma más eficiente y por lo tanto obtener un valor agregado mayor en el proceso, producto o servicio (Castells, M., 2009).

Esto reconfigura el mercado laboral y plantea el problema del futuro del trabajo, o mejor dicho, del futuro de los trabajadores (Cañigüeral, A., 2019). El impulso de los sectores intensivos en tecnologías y la innovación como fuente de productividad, demandan empleadas altamente calificadas y sobre todo dotadas de habilidades en el desarrollo de código, la informática, la electrónica, y el análisis de datos, al tiempo que valoran también perfiles creativos, sociales y de gestión, con “pensamiento crítico” e “inteligencia emocional” (Basco, A., *et al.*, 2018). Mientras tanto, el avance en el desarrollo y la incorporación de robots cada vez más inteligentes en los procesos productivos y la prestación de servicios, reemplaza la mano de obra humana, en aquellos empleos más mecánicos y repetitivos.

A esto se suma también el surgimiento de nuevas formas de trabajo, que implican nuevos modos de organización laboral, rompiendo con el prototipo clásico de relaciones estables y duraderas, con un trabajo asalariado, seguro y de calidad. Ahora las empresas descomponen el trabajo en tareas y proyectos (“*gig-economy*” y “economías de plataforma”), lo que les permite contratar y subcontratar trabajadores para actividades específicas y de corto plazo. Esto reduce su poder de negociación, sus oportunidades de aprendizaje, su participación en los salarios y su acceso a la seguridad social, factores aún ligados a la forma de relación laboral anterior.

En suma, en una Sociedad Red de personas incluidas y personas excluidas, de ganadoras y

perdedoras, el trabajo se individualiza y los trabajadores se precarizan, y sólo ganan aquellas que logran adaptarse o “reprogramarse” de acuerdo a las nuevas metas de la red. (Castells, M., en Himanen, P., 2001)

Con estas características, la nueva economía es brutal e indudablemente capitalista, pero de un nuevo capitalismo: uno que depende de la innovación como fuente de productividad y crecimiento, de los mercados financieros globales conectados por redes digitales de información que influyen en los criterios de valoración, de redes de producción y gestión, internas y externas, locales y globales, y de una mano de obra flexible y adaptable.

“En este sistema, (...) la preocupación principal de una gran parte de la población mundial es evitar la irrelevancia y establecer una relación significativa, como la que solemos llamar explotación. Porque la explotación tiene sentido para el explotado. El mayor riesgo lo corren aquellos que se vuelven invisibles a los programas que controlan las redes globales de producción, distribución y valor.” (Castells, M., 2009: 62)

En definitiva, la nueva economía red global apoyada en el Informacionalismo es la nueva economía dominante en todas partes. Gracias a sus redes digitales, se extiende por todo el planeta identificando e incorporando fuentes de valor. Aquellos territorios, personas y unidades económicas que no rinden lo suficiente o presentan formas menos eficientes de organización, son expulsados de la red, mientras que cualquier cosa que reporte un interés potencial, en cualquier lugar, acaba conectada y programada en las redes productivas de la nueva economía.

1.3. La revolución socio-cultural y la reprogramación del espacio-tiempo

En la vida social, las redes son estructuras comunicativas que permiten poner en contacto a los diversos comunicadores mediante el flujo de mensajes en el tiempo y en el espacio. En esas redes sociales y organizativas, los diferentes actores promueven sus valores e intereses participando de la creación y programación de las redes, y asimismo cooperan y disputan entre sí para lograr mayor eficiencia en su red. Entonces, con la lógica binaria inclusión-exclusión propia de la Sociedad Red, algunas redes superan, aplastan o absorben a otras,

logrando imponer sus valores, su cultura y sus intereses. (Castells, M., 2019)

Bajo estas condiciones, y potenciada por las redes digitales del Informacionalismo, la expresión cultural toma la forma de un hipertexto global y electrónico. Alrededor de internet y de los múltiples medios de comunicación, se vinculan infinidad de manifestaciones de la creación y la comunicación humanas, y por lo tanto, la cultura como medio social, es capturada por ese hipertexto, que en palabras de Castells “...constituye la fuente de la virtualidad real como marco semántico de nuestras vidas.” (Castells, M., en Himanen, P., 2001: 119) Es virtual porque se basa en circuitos electrónicos y mensajes audiovisuales efímeros, pero también es real porque proporciona casi todos los sonidos, palabras, imágenes, figuras y connotaciones que utilizamos para construir significados en todos los ámbitos de nuestra experiencia.

Surge de esta manera una cultura digital, y más aún, una ciudadanía digital, de la mano de una nueva generación que nace en plena irrupción del nuevo paradigma tecnológico. Se trata de la *Generación Y* o *Millennials* quienes desdoblan sus identidades en el espacio virtual, encontrando allí la posibilidad de ser protagonistas: proyectan sus perfiles en las redes sociales, se conectan y agrupan con otros con las mismas inquietudes aunque no se conozcan personalmente, opinan y deciden con sólo hacer un clic, producen sus propias narrativas personales desde sus Smartphone, organizan fiestas, manifestaciones y protestas en cuestión de segundos, y todo ello conectados transversalmente a la “gran red” (Oliván, R., 2018). Y las demás generaciones son también atravesadas por esta cultura digital, en mayor o menor medida, con mayor o menor resistencia. De lo contrario, quedan afuera.

El espacio y el tiempo se reconfiguran. Como sucede en toda transformación histórica de la estructura social, los pilares materiales de la existencia son redefinidos. En este sentido, con la lógica red arraigada en el Informacionalismo emergen dos nuevas formas sociales de tiempo y espacio que conviven con las anteriores. Se trata del “espacio de flujos” y el “tiempo atemporal” (Castells, M., 2009).

Desde la teoría social, el espacio puede definirse como el soporte material de las prácticas sociales simultáneas, y por lo tanto no puede concebirse separado de ellas. Con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación se produce un desacoplamiento gradual de la contigüidad y la simultaneidad; se abre la posibilidad de practicar simultaneidad sin

contigüidad, interacciones asincrónicas a la distancia. Dado que las prácticas ahora están conectadas en red y se basan en flujos de información entre diferentes lugares, el espacio hace lo propio y se constituye en un “espacio de flujos” a partir de la articulación de tres elementos: los lugares en que se localizan las actividades, las redes de comunicación material que las vinculan, y el contenido y la geometría de flujos de información que desarrollan.

En este sentido, se reconfiguran también las ideas de “lugar” y de “territorio”, antes acopladas a la de “espacio”. Los lugares, concebidos por algunos autores como especificidades territoriales o humanizaciones del territorio (Molina, M., Hernando, F., Farris, M., 2009) son ahora nodos en las redes que componen el espacio de flujos.

“Mientras que en el ‘espacio de lugares’, basado en la contigüidad de la práctica, el significado, la función y la ubicación están estrechamente interrelacionados, en el espacio de flujos los lugares adquieren su significado y su función por el papel nodal que desempeñan en las redes específicas a las que pertenecen.” (Castells, M., 2009: 63)

Ese espacio de flujos entrelazado con otros se convierte potencialmente en un “hiperespacio”¹⁴ (Letourneau, J., 1997) de relación único donde cualquier barrera geográfica es progresivamente desdibujada y hasta eliminada. Sin embargo, cada territorio, entendido como un conjunto de cosas naturales y materiales de uso social (Molina, M., et al., 2009), deviene por su parte, en un ámbito de variada significación para los múltiples circuitos mediante los cuales dicho fenómeno global se constituye.

En términos de “globalización”, el profesor Oscar Madoery retoma las consideraciones de Nestor García Canclini (1998) para dar cuenta de las tensiones entre el espacio de flujos y el espacio de los lugares, que surgen con la Sociedad Red:

“De la globalización emerge una nueva cartografía de espacio único y múltiples territorios, que reintroduce lo local como factor de identidad socio-cultural,

¹⁴ Este concepto es utilizado por Jocelyn Letourneau (1997) para referirse al ámbito donde “... se desarrollan y entran en competencia los participantes de las empresas transnacionales desterritorializadas, ‘ganadores’ en el devenir del régimen de la economía migrante.”(Letourneau, J., 1997: 45-46) Este hiperespacio se estructura a su vez alrededor de puntos nodales arraigados localmente y nacionalmente pero cuyo horizonte es planetario y esas “ciudades mundiales” y “zonas fuertes” compiten entre sí unas contra otras.

escenario de compromisos y escala de desarrollo, dando lugar a la posibilidad de dotar de diversos sentidos a los procesos de interrelación local/global (García Canclini, 1998) evitando pregonar el predominio de lo global y reproducir acríticamente a nivel local los principios dominantes de la globalización...”
(Madoery, O., 2001: 4)

En este mismo sentido, el historiador Jocelyn Létourneau es claro cuando afirma que este fenómeno produce un profundo cambio en lo económico pero también en lo social, a partir del cual las personas se reconocen mutuamente o se distinguen, se jerarquizan y se posicionan, se valorizan y se excluyen unas a otras en función de su identidad (Létourneau, J., 1997).

Para decirlo con otras palabras, estamos en presencia de una fuerte *tensión entre “lo global” y “lo local”*, entre un espacio de flujos globales asentados en las redes de información y comunicación, por un lado, y un espacio de los lugares que rejerarquiza el territorio, por el otro, pero no como situaciones contrapuestas sino de afinidad íntima, mutuo condicionamiento y complementariedad.

En definitiva, y en términos de Vázquez Barquero, *“...la globalización es un proceso vinculado al territorio...”* (Vázquez Barquero, A., 2000: 4), pero no sólo porque afecta a los países y regiones, sino principalmente, porque la dinámica global, tanto económica como social y política, depende de las decisiones y acciones de los agentes de cada territorio y de sus factores de atracción. El proceso de globalización por el cual la Sociedad Red se constituye condiciona, por lo tanto, la dinámica de las ciudades y regiones y, a su vez, se ve afectada por el comportamiento de los actores locales.

Así como se reconfigura la noción del espacio, sucede lo propio con el tiempo. Éste se define como una secuencia de prácticas, como la medida y la organización de una secuenciación lo suficientemente precisa como para asignar tareas y orden a cada momento de la vida. En la Sociedad Red, el énfasis en la secuenciación se invierte de la mano de una tendencia sistémica a comprimir el tiempo negando las secuencias. Surge entonces el “tiempo atemporal” que reduce la cronología al máximo posible, como puede observarse en las transacciones bancarias realizadas en milésimas de segundos, y difumina la secuencia de las prácticas sociales, incluyendo pasado, presente y futuro en un orden aleatorio, como

sucede en la indefinición de las pautas del ciclo vital en el trabajo, o la maternidad.

Profundizando en la perspectiva de Castells, mientras en la Sociedad Industrial, organizada alrededor de la idea de progreso y desarrollo de las fuerzas productivas, el tiempo moldeaba el espacio, y el *llegar a ser* moldeaba *el ser*; en la Sociedad Red, “...*el espacio de flujos disuelve el tiempo al desordenar la secuencia de acontecimientos y hacerlos simultáneos, instalando a la sociedad en una transitoriedad estructural: el ser anula el llegar a ser.*”(Castells, M., 2009: 64)

Ahora bien, este nuevo espacio-tiempo que emerge con la Sociedad Red también es producto de las luchas de poder sobre la forma y los programas de la nueva estructura social. Por eso, a la construcción del espacio y del tiempo impuesta por los poderes dominantes, se le oponen otras propuestas expresadas por movimientos sociales alternativos que promueven otras cosmovisiones del mundo, otra relación con la naturaleza y otros valores.

En esa dinámica inclusión-exclusión, poder-contrapoder, la Sociedad Red pone en contacto multiplicidad de culturas, ligadas a la historia y la geografía de cada lugar del mundo donde penetra, y las integra. Y no lo hace sin conflicto, más bien todo lo contrario. La cultura dominante en la Sociedad Red es, por ahora, una cultura de fragmentación más que de convergencia (Castells, M., 2009).

A medida que la Sociedad Red avanza va generando un doble movimiento cultural de *comunalidad*, por un lado, y de *singularidad*, por el otro, que puede manifestarse de manera radicalizada y violenta. En contraste con una cultura que se globaliza mediante las redes electrónicas y los multimedios hegemónicos, y con las visiones normativas e ideológicas que proponen la fusión de todas las culturas en un crisol cosmopolita de los ciudadanos del mundo, las identidades culturales específicas se convierten en trincheras de autonomía y resistencia provocando muchos de los más dramáticos conflictos sociales y políticos de los últimos tiempos.

“La cuestión clave que se plantea es si estas identidades culturales específicas poseen la capacidad de comunicarse unas con otras. En caso contrario, el hecho de compartir una estructura social interdependiente y no ser capaces de hablar un lenguaje común de valores y creencias provoca un malentendido sistémico y está en

la base de la violencia destructiva contra el otro.” (Castells, M., 2009: 67)

El gran desafío, continua Castells, consiste en encontrar “protocolos de comunicación” entre diferentes culturas que permitan incrementar gradualmente el diálogo entre los pueblos, las clases y sus identidades, y no necesariamente sobre la base de valores compartidos sino de compartir esencialmente el valor de la comunicación, es decir, del proceso más que del contenido. (Castells, M., 2009)

Y en esa tarea de comunicación y articulación asumen un rol fundamental la política y el Estado.

1.4. Las nuevas luchas geopolíticas y el Estado Red.

Así como la acción colectiva transmuta a nuevas dinámicas y lugares de manifestación, la acción política global también se transforma, circunscribiéndose cada vez más al ámbito de los medios masivos de comunicación. Adaptada a nuevo espacio-tiempo, la “arena” de disputa se reubica en las redes digitales donde la política se traduce al hipertexto global (Castells, M., en Himanen, P., 2001)

Simultáneamente, las flamantes tecnologías de la información y las comunicaciones, y sobre todo los datos que generan, se convierten en la nueva fuente de batallas geopolíticas entre empresas y gobiernos que disputan poder y capital.

No resulta casual en este contexto que Google, Facebook, Amazon y Microsoft hayan invertido en 2018 más capital que las cuatro mayores petroleras del mundo. Y es que la llamada “nube”, ese espacio virtual donde estas empresas nos invitan a subir toda nuestra información y nuestros datos, no hace más que permitirles poner en el mercado dichos datos y explotarlos de manera extractivista en lo que algunos autores denominan “capitalismo de vigilancia” (Zuboff, S. en Gemetto, J., y Fosatti, M., 2018). De esta manera el ascenso de los “dueños de internet”¹⁵ es imparable al igual que la aparición de dos polos tecnológicos rivales como Estados Unidos y China.

¹⁵ Así llama Natalia Zuazo, periodista especializada en tecnopolítica, a las pocas grandes plataformas tecnológicas que manejan el mercado de servicios digitales y titula su libro: *“Los dueños de internet. Cómo nos dominan los gigantes de la tecnología y qué hacer para cambiarlo.”* Edición Kindle, 2018.

Sin embargo, así como la política lucha por el control de los datos, es la única que puede limitar el poder de esos gigantes y garantizar el empoderamiento político y digital de la ciudadanía, y la mejora de su calidad de vida. Porque, de acuerdo al investigador especializado Evgeny Morosov, “la red” no puede ser concebida como un medio o una simple herramienta, sino como “...un conjunto de infraestructuras para facilitar la vida, el trabajo y la cooperación.”(Morosov, E., 2019: 5) Por lo tanto necesitamos de la política para direccionar esas infraestructuras en favor de la ciudadanía, protegiendo sus datos, interviniendo en las cuestiones de economía política y en el reparto de la propiedad de las mismas y de sus riesgos.

En este mismo sentido se pronuncia Francesca Bria, actual comisionada de Tecnología e innovación digital en el Ayuntamiento de Barcelona: “...los datos son una infraestructura pública más, como el agua, la electricidad o el transporte” (Bria, F. en Castillo Cerezuela, 2019: 1) y por lo tanto, las ciudades y los ciudadanos, no las empresas, deberían ser los propietarios de los datos producidos en el medio urbano y quienes puedan usarlos para mejorar los servicios públicos y llevar adelante sus políticas. “No podemos dejar el control de los datos a un grupo reducido de gigantes tecnológicos.” (Bria, F., 2019: 1)

En esta reivindicación de la política en el contexto de la Sociedad Red, hay un llamado enfático a los Estados para que se adapten a las nuevas condiciones de juego y cumplan su rol de garantes de los derechos de la ciudadanía y de su bienestar social.

En contra de varios pronósticos que auguraban la decadencia de los Estados-Nación ante una crisis multidimensional, y ante la contradicción que les representa ejercer una autoridad delimitada territorialmente frente las relaciones instrumentales de redes que son globales, éstos no desaparecen sino que se transforman para adaptarse al nuevo contexto (Castells, M., 2009).

Enredados en las redes transnacionales del capital, la tecnología y la información, los Estados-Nación adaptan su estructura y su funcionamiento, convirtiéndose también en redes. Se asocian y forman alianzas con otros Estados, formales o informales, construyen redes de instituciones internacionales y organizaciones supranacionales para tratar problemas globales, e incluso inician procesos de devolución de poder a los gobiernos regionales y locales, abriendo canales también para la participación de las ONGs, en un

esfuerzo por recuperar legitimidad y aumentar la flexibilidad en la tarea de gestionar los asuntos públicos (Castells, M., 2009).

“Estas tendencias simultáneas a lo supranacional y a lo local conducen a una nueva forma de Estado, el Estado Red, que parece ser la forma más capaz de sobrellevar las tormentas de la Sociedad Red.” (Castells, M., en Himanen, P., 2001: 120)¹⁶

En el contexto de estas transformaciones, y junto a la discusión sobre la mejor manera de sobrellevar sus efectos y de resolver los nuevos problemas públicos, la idea sobre el Desarrollo también evoluciona. En el próximo apartado me dedico a delinear los postulados más importantes del Enfoque del Desarrollo Local, junto a algunas referencias sobre los objetivos de la nueva Agenda Global, dando inicio de esta manera a las consideraciones del marco teórico que orienta mi investigación.

¹⁶ Profundizo la descripción y análisis de la innovación en el Estado, en el contexto Iberoamericano contemporáneo en el CAPÍTULO 3: LA INNOVACIÓN EN EL ESTADO Y LA ESTRATEGIA DE GOBIERNO ABIERTO.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2: EL ENFOQUE DEL DESARROLLO LOCAL Y LA NUEVA AGENDA GLOBAL

En el capítulo precedente hemos repasado y tomado dimensión de las características del contexto en el que vivimos; el momento histórico donde se ubica mi objeto de estudio y todas las tensiones que lo atraviesan y por lo tanto influyen en su existencia. Han quedado a la vista algunas de las múltiples y diversas transformaciones de la era actual, abarcando desde pautas culturales, formas de relacionarnos, de ejercer poder, de comunicarnos, de producir y de reproducirnos, hasta la misma percepción y experiencia del espacio-tiempo, y la manera en que concebimos y gestionamos la tecnología y la política, o las padecemos.

Así como la Sociedad Red y el nuevo paradigma tecnológico nos atraviesan por completo, estemos en el punto del planeta que sea, cuestionando casi todas nuestras certezas y poniendo en jaque nuestra cosmovisión del mundo y la forma de hacer las cosas, la idea de Desarrollo y el acuerdo sobre sus factores determinantes e implicancias también sufren transformaciones, al igual que el consenso respecto de los sujetos habilitados a participar de la discusión.

Junto a la tensión global/local y la revalorización de los espacios locales, transitamos el paso desde una concepción del *desarrollo asistido de manera exógena*, como algo “adquirido” gracias a las políticas de los gobiernos centrales o a factores externos, básicamente de carácter tangible y fácil de materializar, hacia otra visión del *desarrollo como proceso generado endógenamente*, es decir, a partir de las capacidades “propias” de los actores locales, y como tales esencialmente intangibles (Madoery, O., 2001). La *cercanía*, la *interacción* y la *asociatividad*, como rasgos distintivos de lo local, se conviertan en elementos cruciales en este proceso, contribuyendo a la emergencia del Enfoque del Desarrollo Local.

Dedicaré este capítulo a puntualizar los lineamientos de esta perspectiva que nace en la bisagra entre un siglo y el otro, como así también el último acuerdo sobre la agenda global

para el Desarrollo Sostenible, pero no sin antes mirar hacia atrás y detenerme levemente en la evolución del concepto desde sus raíces, y también en la discusión analítica que progresivamente originó una verdadera polisemia en torno a “los adjetivos” del desarrollo.

Estos enfoques constituyen la lente desde la cual analizaré más adelante mi objeto de estudio.

2.1. Los orígenes del término y su paulatina subjetivización

Lejos de intentar ser exhaustiva, sino sólo para realizar un análisis un tanto más detallado sobre la evolución del concepto, me remito al texto de Sergio Boisier (2001) denominado “*Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando?*”.

Inicialmente, allá por las décadas del 60 y 70, el concepto de desarrollo surge de la mano de la economía neo-clásica, por lo tanto con un fuerte tinte económico, y era asociado al *crecimiento*. Así lo sostenía el español considerado “padre de la sociología latinoamericana del desarrollo”, José Medina Echeverría:

“El desarrollo económico es un proceso continuado cuyo mecanismo esencial consiste en la aplicación reiterada del excedente en nuevas inversiones, y que tiene, como resultado la expansión asimismo incesante de la unidad productiva de que se trate. Esta unidad puede ser desde luego una sociedad entera...” (Boisier, S., 2001: 2)

Durante dos décadas el desarrollo continuó siendo casi sinónimo de crecimiento y el PBI per cápita, el principal indicador de su nivel.

Un poco más tarde, a fines de los sesenta, el economista británico Dudley Seers, provocó una verdadera revolución cuando reconocía que desarrollo era un concepto normativo, lleno de juicios de valor que debían ser cuestionados. Asimismo, plantó la necesidad de considerar las *condiciones básicas* para la realización del potencial de la personalidad humana, entre las cuales destacaba la alimentación, el empleo, la igualdad y la equidad.

Después de esperar otras dos décadas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) introduce una nueva acepción, aún más amplia, y una nueva forma de

medir el desarrollo: el *Índice de Desarrollo Humano*.¹⁷

Si bien este indicador no incluye todos los aspectos que el concepto de Desarrollo Humano considera, hace hincapié en tres componentes: *calidad de vida, longevidad y nivel de conocimiento*. De este modo, puede percibirse una importante subjetivación e intangibilización del concepto de desarrollo, algo que más adelante implicará un verdadero cambio de paradigma.

En el año 1995, un informe de las Naciones Unidas definía cinco dimensiones del desarrollo, instalándolo en el plano de lo intangible y abriendo paso a la *inter y multidisciplinariedad*: la *paz* como cimiento; la *economía* como motor del progreso; el *medio ambiente* como base para la sustentabilidad; la *justicia* como pilar de la sociedad, y la *democracia* como el buen gobierno.

Finalmente, Boisier quiere destacar una propuesta, intermedia en el tiempo, publicada por la revista *Development Dialogue* en el año 1986. Dicha concepción fue conocida como Desarrollo a Escala Humana y se enunciaba del siguiente modo:

“Tal desarrollo [el desarrollo a escala humana] se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la Sociedad Civil con el Estado”. (Max-Neef, M., et al, en Boisier, S., 2001)

Esta última definición resulta, a mi entender, una de las más completas y acertadas puesto que avanza en la subjetivación e intangibilización del desarrollo, y acentúa la importancia de la generación de *relaciones sinérgicas* como motor del desarrollo, al tiempo que valora todas sus dimensiones, tanto sea económica y social, como ambiental, política e inclusiva.

¹⁷ El *Índice de Desarrollo Humano* (IDH) es un indicador del Desarrollo Humano por país, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que sintetiza los logros medios obtenidos por los países en tres dimensiones fundamentales: salud, educación y riqueza. La dimensión de la salud se evalúa según la esperanza de vida al nacer, y la de la educación se mide por los años promedio de escolaridad de los adultos de 25 años o más y por los años esperados de escolaridad de los niños en edad escolar. La dimensión del nivel de vida o riqueza se mide conforme al PIB per cápita. (Informe Nacional de Desarrollo Humano de Guatemala, 2016)

Finalmente, y a modo de reflexión, el autor reconoce en el desarrollo “...un concepto complejo, profundamente axiológico, multidimensional, constructivista, cualitativo en su esencia e intangible por consecuencia. (...) Entender el desarrollo requiere de enfoques holísticos, sistémicos y recursivos.” (Boisier, S., 2001:5)

En este mismo sentido apoyo mi investigación, puesto que considero al desarrollo como un concepto sumamente amplio y exigente, que incluye a todas las esferas de la vida en sociedad y por eso representa un verdadero desafío para los actores locales, ahora agentes cruciales en su consecución.

2.2. Los adjetivos del Desarrollo

Como toda transición a un nuevo paradigma de análisis, y en el intento por entender las transformaciones y enmarcarlas en una definición, el concepto de desarrollo generó y genera aún a su entorno una verdadera *polisemia* analítica, según palabras de Boisier (2001).

Tal vez por su propia naturaleza utópica, nunca realizable o alcanzable en su plenitud, o por el afán excesivo de encorsetar el concepto para tornarlo manejable, ha proliferado una multiplicidad de significados del desarrollo, cada uno reclamando identidad única en relación al adjetivo que acompaña al concepto. Desarrollo “*territorial*”, desarrollo “*regional*”, desarrollo “*local*”, desarrollo “*endógeno*”, desarrollo “*sustentable*”, desarrollo “*humano*”, y en términos de su dinámica, desarrollo “*de abajo-arriba*”, son algunos de las categorías propuestas.

No es mi intención describir minuciosamente todos estos significados, aunque considero que un ligero repaso por alguno de ellos nos permitirá tomar conciencia de la complejidad y multidimensionalidad propias del desarrollo.

- *Desarrollo territorial*: Esta es la acepción más amplia de desarrollo y se relaciona con la idea de *contenedor* y no de contenido. El territorio, como recorte de la superficie terrestre, puede interpretarse en al menos tres niveles de complejidad creciente: el “*territorio natural*”, que reconoce elementos de la naturaleza sin ninguna intervención humana; el “*territorio equipado*”, en el cual el hombre ya ha

intervenido con obras de equipamiento y actividades productivas; y finalmente, el “*territorio organizado*”, que además de ser intervenido y equipado por el hombre, tiene una estructura administrativa, e incluso, un gobierno, y una comunidad que se reconoce a sí misma y tiene como autorreferencia al propio territorio. Tales características hacen a este territorio dable de intervenciones promotoras del desarrollo, y por lo tanto, la expresión “desarrollo territorial” se refiere a la *escala geográfica* (mundo, país, región, estado, provincia, departamento, ciudad, etc.) de un proceso y no a su sustancia.

- *Desarrollo regional:* Consiste en un proceso de cambio estructural localizado (en un ámbito denominado “región”) y complejo, que actúa en tres dimensiones: el progreso del propio *territorio regional* (dimensión espacial); el progreso de la *comunidad* que habita en él (dimensión social) y el progreso de cada *individuo* inmerso en esa sociedad (dimensión individual). Pero ¿qué es una región? esta es una pregunta que suscita varias controversias. Sin embargo, algunos autores coinciden en definir la región como aquel “...*territorio organizado que contiene, en términos reales o en términos potenciales, los factores de su propio desarrollo, con total independencia de su escala.*” (Boisier, S., 2001:8)
- *Desarrollo local:* Se trata, en este caso, de un concepto sustantivo que alude a una determinada modalidad de desarrollo que puede darse en territorios de diferentes tamaños pero no en todos. Lo “local” es un concepto relativo a un espacio más amplio, es decir, toma sentido cuando se lo mira desde afuera y desde arriba. Así, las regiones conforman espacios “locales” si se las mira desde el país, o las ciudades lo son desde la provincia. En la vasta literatura al respecto se le atribuyen al “desarrollo local” al menos tres matrices de origen, lo cual genera confusión y controversias:
 - a) El desarrollo local como expresión de la *lógica de regulación horizontal* que refleja la dialéctica centro/periferia, propia de la fase pre-industrial del capitalismo, y que ahora sigue vigente pero envuelta en un velo tecnológico. En este contexto, lo “local” funciona como la forma normal de reproducción social, “...*como un sistema relativamente cerrado que encuentra en sí*

mismo las fuentes de su propia reproducción.” (Muller, 1990, en Boisier, S., 2001: 9)

- b) El desarrollo local es considerado, sobre todo en Europa, como una *respuesta a la crisis macroeconómica y al ajuste*. Como lo señalaron varios autores, las transformaciones en el modelo de acumulación plantean graves problemas de regulación, y esto sumado a la reestructuración del Estado, ha impulsado nuevas formas de gestión pública como la política de desarrollo local.
- c) Por último el desarrollo local sería un proceso estimulado en todo el mundo por la *globalización* y por la *dialéctica global/local* que ésta conlleva. En este sentido, Arocena sostiene que *“el desarrollo local no es pensable si no se inscribe en la racionalidad globalizante de los mercados, pero tampoco es viable si no se plantea sus raíces en las diferencias identitarias que lo harán un proceso habitado por el ser humano”*. (Arocena, J., 1997: 91 en Boisier, S., 2001: 10) Asimismo, Borja y Castells agregan que lo global y lo local son complementarios, creadores conjuntos de sinergias, tanto en lo social como en lo económico, y destacan la importancia de lo local como *“...centro de gestión de lo global en el nuevo sistema tecno-económico.”* (Borja y Castells, 1997, en Boisier, S., 2001: 11)

Por fuera de estas matrices de origen, el propio Boisier sostiene que lo “local” se constituye en el nuevo entorno del desarrollo territorial y forma parte de un nuevo y necesario paradigma; y retomando de Calafati (1998, en Boisier, S., 2001) la idea de “sistema abierto”, resalta la importancia de articular adecuadamente el sistema local o regional con el medio externo que lo rodea, a fin de asumir la complejidad creciente de la realidad contemporánea.

- *Desarrollo endógeno*: Casi tan popular y confusa como la idea de desarrollo local es la de desarrollo endógeno. Este concepto surge enmarcado en el paradigma industrial fordista pero reaparece en las últimas décadas del siglo XX de la mano del concepto de crecimiento endógeno, que hace de la innovación tecnológica un fenómeno interno de la propia función de producción. Según Vázquez Barquero, el

desarrollo endógeno obedecería a la formación de un proceso emprendedor e innovador, propio de un territorio que tiene una estrategia propia que le permite incidir en la dinámica económica local y no es un mero receptor pasivo de las estrategias de las grandes empresas u organizaciones externas. Así, el desarrollo endógeno de un territorio se produciría como resultado de un fuerte proceso de articulación entre actores locales y entre distintas formas de capital intangible y sinérgico, en el marco de un proyecto político colectivo de desarrollo.

- Desarrollo descentralizado: Asumiendo la descentralización como un proceso mediante el cual se transfiere o redistribuye poder y se crean instituciones con personería jurídica, recursos y presupuesto, y normas de funcionamiento propios; el desarrollo descentralizado supone “...*la configuración del territorio en cuestión como un sujeto colectivo con capacidad para construir su propio futuro.*” (Boisier, S., 2001: 17) Su comunidad se alimenta del regionalismo y consensua un proyecto común dando cabida a la diversidad inherente a ella.
- Desarrollo de abajo-arriba: Esta propuesta conceptual surge en contraposición a la corriente dominante desde los cincuenta, basada en el paradigma de desarrollo “centro-abajo”. En este sentido, reconocen el escaso éxito de las formas consideradas “adecuadas” en la trasmisión de innovaciones basadas en los canales *inter firmas, intra firmas e inter urbanos*. Como defensores de esta postura, Stöhr y Taylor afirman que “...*el desarrollo de las unidades territoriales debería estar primariamente basado en la plena movilización de sus recursos naturales, humanos e institucionales.*” (Traducción propia de la cita textual a Stöhr y Taylor en Boisier, S., 2001: 17)

Observando estos significados de manera integral y sin detenernos en pormenores, es posible notar que los límites entre cada uno de ellos se tornan difusos y hasta se mezclan. De esta manera, por ejemplo, las escalas territorial y funcional que diferencian a “*lo local*” de “*lo regional*” son poco precisas e insuficientes, lo mismo que el “*desarrollo local*” se vincula al “*desarrollo endógeno*” de una manera asimétrica: “...*el desarrollo local es siempre un desarrollo endógeno, pero éste puede encontrarse en escalas supra locales, como la escala regional por ejemplo.*” (Boisier, S., 2001: 16)

Existe, también, una clara confluencia entre el “*desarrollo endógeno*” y el “*descentralizado*”, ya que el poder transferido y creado mediante la descentralización es el que permite tomar decisiones en relación a opciones de desarrollo y apropiarse parcialmente del excedente para realimentar el proceso de crecimiento en territorio.

Por último, la propuesta de “*desarrollo de abajo-arriba*” tiene un gran valor intrínseco y se inserta plenamente en el contexto del “*desarrollo local endógeno*”.

Siguiendo las reflexiones de Boisier, y coincidiendo mi postura con ellas, en definitiva el desarrollo es un proceso que, si bien requiere de una base material, su naturaleza es esencialmente intangible. Siendo así, sus factores determinantes responden a esa dimensión, conformando lo que se denomina “capital intangible”, y son articulados, potenciados y direccionados por una forma aún superior de capital intangible: el “capital sinérgico”. Éste se define como el potencial catalítico de la sociedad que se encuentra latente en ella, y que le permite promover acciones en conjunto dirigidas a fines colectiva y democráticamente elegidos, obteniendo un resultado final mayor que la suma de sus componentes. Tales capitales, y especialmente el capital sinérgico, “*...se encuentran más fácilmente en espacios sociales y territoriales pequeños, de naturaleza proxémica, en que los contactos cara a cara, las costumbres y las tradiciones son muy importantes.*” (Boisier, S., 2001: 20)

En este orden de ideas, el desarrollo comienza siendo un fenómeno “local”, de pequeña escala, ciertamente “endógeno”, y previamente “descentralizado”. Es a partir de este momento que el desarrollo empieza a expandirse “desde abajo hacia arriba” y hacia los lados, en un proceso de capilaridad.

Como conclusión final, el autor termina diciendo que el desarrollo se muestra siempre como un proceso “local”, “endógeno”, “descentralizado”, capilar o discontinuo sobre el “territorio”. A fin de cuentas, esto demuestra la complejidad y multidimensionalidad propias del proceso de desarrollo, a partir de las cuales los distintos adjetivos propuestos para caracterizarlo resultan redundantes y tautológicos, puesto que “*...sólo dicen lo que el propio concepto de desarrollo dice.*” (Boisier, S., 2001: 21)

2.3. El Enfoque del Desarrollo Local

Más allá de los adjetivos que acompañen al término Desarrollo, voy a hacer hincapié en el contenido y substancia que encierra este concepto, y que si bien tuvo su origen hace ya dos décadas, resulta vigente para analizar la realidad actual, en el contexto de Sociedad Red y nuevo paradigma tecnológico.

Como lo anticipé más arriba, y tal como lo indica Madoery, presenciamos a principios de siglo la constitución del *Enfoque de Desarrollo Local* el cual superaba las limitaciones conceptuales del racionalismo constructivista; aquel enfoque reduccionista, de raíz economicista, que priorizaba la direccionalidad “arriba-abajo” y los condicionantes macroeconómicos para analizar las potencialidades del desarrollo, y al mismo tiempo consideraba como racionales sólo a aquellas construcciones sociales que respondían a un diseño intelectual previo, convirtiendo al desarrollo en un tema “...principalmente técnico, que podía y debía abstraerse del contexto político, institucional y cultural.” (Prats, J., 1999, en Madoery, O., 2001: 7)

En contraposición a tales concepciones, este enfoque da lugar a aproximaciones teóricas y experiencias prácticas que promueven el control endógeno, el conocimiento local, la vinculación entre empresas, entre sistema productivo y sistema científico-tecnológico, la participación e interrelación entre los actores y la ampliación de las capacidades locales. En otras palabras, “...las dinámicas orientadas al desarrollo se ligan a capacidades relacionales, en una visión no mecanicista que incluye los procesos de constitución y reconstitución relacional de los actores como parte del desarrollo mismo.” (Madoery, O., 2001: 7)

Volviendo al proceso de paulatina subjetivización del desarrollo, el énfasis en estas *capacidades locales relacionales* lo ratifican ubicando al concepto en el plano de lo intangible. Siendo así, el desarrollo representa “...un proceso de construcción y maduración sumamente complejo, que involucra además de los necesarios niveles constantes y crecientes de crecimiento económico, interacciones sociales, instituciones acordes, pautas culturales y relaciones de poder favorables al mismo.” (Madoery, O., 2001: 7)

Dentro de las capacidades locales favorables al desarrollo, hayamos la innovación, la

creatividad y la capacidad emprendedora de los agentes, la solvencia técnica y la gestión de los recursos, tanto materiales como humanos, la capacidad organizativa y de relacionamiento de las personas con las organizaciones públicas y privadas, con el entorno institucional y el mercado, la capacidad de generar consensos y las aptitudes para el liderazgo.

Retomando el texto de Boisier (2001), la *endogeneidad* del desarrollo local debería ser entendida como un fenómeno que actúa simultáneamente en al menos cuatro planos, los cuales se cruzan entre sí: 1) La endogeneidad en el *plano político*, como una creciente capacidad local para diseñar y ejecutar políticas de desarrollo, y ante todo, para negociar. 2) La endogeneidad en el *plano económico*, manifiesta en la apropiación y reinversión de parte del excedente en pos de diversificar la economía local, dotándola, al mismo tiempo, de sustentabilidad en el largo plazo. 3) La endogeneidad en el *plano científico y tecnológico*, como la capacidad interna de un sistema para generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio, capaces de provocar transformaciones cualitativas en dicho sistema. 4) La endogeneidad en el *plano cultural*, como una especie de matriz generadora de identidad socio-territorial.

En este sentido, Javier Marsiglia (2020) advierte recientemente que, en el contexto de la Sociedad Red y las fuertes tensiones entre lo global y lo local, deben tenerse en cuenta las relaciones entre los actores locales y extra-locales, porque “...*el desarrollo local cada vez más no es desarrollo endógeno, es desarrollo endógeno-exógeno.*” (Marsiglia, J., 2020: 11) Las formas en que se comportan los actores y cómo se establecen las relaciones locales y extra-locales se ven condicionadas por las escalas territoriales. Cuando hablamos de Desarrollo Local, en tanto una cuestión relacional, estamos ablando cada vez más de sistemas de relaciones que se establecen entre actores territoriales y extra-territoriales.

Ahora bien, si indagamos sobre los factores determinantes del desarrollo local, Vázquez Barquero (2000) es bastante claro en este sentido, aunque desde la visión del desarrollo económico, en una clara crítica al pensamiento neoclásico.¹⁸ Según él, en el actual

¹⁸ El autor se centra en el desarrollo de las economías locales y regionales, cuyo meollo de la cuestión reside en interpretar los procesos de acumulación de capital que impulsan el crecimiento económico, y en el modo de abordar el tema de los rendimientos decrecientes para evitar el estado estacionario. Para él, las modernas

escenario de competencia creciente entre empresas y territorios, los procesos de acumulación de capital y desarrollo están condicionados por un conjunto de factores clave que actúan sinérgicamente:

En primer lugar, la *difusión de las innovaciones y el conocimiento*, gracias a la implementación de decisiones adecuadas de inversión, impulsa la transformación del sistema productivo, ya que, en última instancia, la acumulación de capital es acumulación de tecnología y conocimiento.

En segundo término, la *organización flexible de la producción*, mediante la cual se establecen relaciones entre las empresas, los proveedores y los clientes, genera el entorno adecuado para el aumento de la productividad y competitividad de las economías locales.

El tercer factor clave para el desarrollo local reside en el *desarrollo urbano del territorio*, puesto que la ciudad no es un mero punto en el espacio sino el entorno organizado donde los actores interactúan siguiendo reglas específicas, y cuyas respuestas estratégicas pueden operar facilitando u obstaculizando los procesos de desarrollo.

Por último, la *densidad del tejido institucional* resulta un factor clave debido a que su desarrollo permite reducir los costes de transacción y producción, aumenta la confianza entre los actores económicos, estimula la capacidad empresarial, propicia el fortalecimiento de las redes de cooperación y estimula los mecanismos de aprendizaje y de interacción. En definitiva, “...*las instituciones condicionan los procesos de acumulación de capital y, por lo tanto, el desarrollo económico de las ciudades y regiones.*” (Vázquez Barquero, A., 2000: 17).

Una vez analizados los planos en los que se manifiesta la endogeneización del desarrollo local y los aspectos que lo condicionan, basta preguntarnos sobre el propósito o los fines de ese desarrollo. Al respecto, Romeo Cotorruelo Menta (2001) habla del desarrollo “en condiciones de competencia”¹⁹ como un proceso de *objetivos múltiples*:

formalizaciones de la economía neoclásica son demasiado mecánicas e inapropiadas para capturar la complejidad de la realidad económica. (Vázquez Barquero, A., 2000).

¹⁹ Este concepto refiere a la forma en que el autor entiende la estrecha interrelación entre los procesos de crecimiento económico y de desarrollo territorial, y entre la competitividad de las organizaciones empresariales y la de los territorios donde éstas se localizan. En este sentido, “...*las ciudades, al ser espacios preferentes de localización, están adquiriendo una relevancia incluso más intensa que las naciones en la*

- *Eficiencia* en la asignación de recursos, para la *competitividad* territorial;
- *Equidad* en la distribución de la riqueza y el empleo, para la *cohesión* social.
- *Equilibrio* del entorno medioambiental, para la *conservación* del sistema productivo-territorial.

En la práctica, las ciudades buscan sistemáticamente el equilibrio dinámico de estos objetivos, pero no sin que se presenten situaciones de conflicto. En numerosas ocasiones, las decisiones puramente empresariales, influenciadas en mayor medida por el objetivo de la *eficiencia*, entran en tensión con las decisiones públicas, normalmente más preocupadas por la *equidad* social y territorial y/o por la *preservación* del entorno medioambiental. Sin embargo, el autor destaca que “...*las tendencias actuales en la gestión pública y privada apuntan a disminuir sustancialmente estas diferencias.*” (Cotorruelo Menta, R., 2001: 2) Esto se debe a que la primera se interesa cada vez más por mejorar los niveles de *eficiencia*, en respuesta a las diversas crisis económicas y a las presiones ejercidas tanto por la demanda social como por la opinión pública, fuertemente localizadas y en aumento. Por otra parte, la gestión privada avanza en una nueva concepción de la dinámica empresarial, orientada a alcanzar el éxito competitivo en un marco de satisfacción, a largo plazo, de las necesidades y expectativas de *todes* los actores sociales de las empresas.²⁰

Por lo visto hasta ahora, y como resulta evidente, el Enfoque del Desarrollo Local implica una visión ampliada, holística y sistémica del desarrollo. Por lo tanto, sólo puede ser abordada desde una mirada compleja que, como sostiene Madoery, “...*se aproxime a la realidad admitiendo la unidad en la diversidad, la universalidad en la singularidad y permita replantear los temas y valores a partir de intereses propios, locales, sectoriales.*”

competitividad territorial”, erigiéndose como espacios estratégicos para el desarrollo. (Cotorruelo Menta, R., 2001)

²⁰ En este sentido Michael Porter y Mark Kramer (2011) proponen el principio de *valor compartido*, el cual unifica crecimiento económico y progreso social aspirando a generar valor para la empresa al tiempo que para su entorno. “*No consiste en ‘compartir’ el valor ya creado por las firmas mediante alguna forma de redistribución. Más bien, consiste en expandir la torta del valor económico y social.*” (Porter, M., y Kramer, M., 2011: 36)

Las *empresas híbridas* o *empresas sociales* son ejemplos de modelos de negocios concebidos sobre la idea de valor compartido, y también podrían ubicarse cercanas a la *economía colaborativa* y la *economía social*. Respecto de esto último, específicamente sobre las diferencias y puntos de contacto entre la Economía Colaborativa y la Economía Social, realicé mi trabajo final para la cátedra de Economía Social y Desarrollo, de esta maestría. (Brarda, V., 2018).

(Madoery, O., 2001: 10)

El mismo autor señala que esa aproximación al desarrollo desde la *complejidad* permite percibir tres importantes corolarios. En primer lugar, y como mencionaba más arriba, se observa un *desplazamiento de la política hacia el territorio*. Como consecuencia de la incapacidad de los grandes modelos nacionales e internacionales para responder a las crecientes demandas sociales, los procesos de desarrollo se comienzan a producir en matrices espacio-temporales más pequeñas y dinámicas, más próximas, que los hacen únicos, irrepetibles y diversos, y que responden tanto a lógicas generales como particulares, inmersas en la dialéctica global/local. (Madoery, O., 2001)

Dado que el territorio es una construcción social que se explica por las relaciones entre sus actores (Marsiglia, J., 2020), este primer corolario moviliza al segundo: se produce una *resignificación del papel de los actores individuales y colectivos, y de los rasgos de la organización social donde se desenvuelven*. A partir del fracaso de los mecanismos estatales, y del mercado, para el control en la toma de decisiones, y el creciente protagonismo de los actores locales como “agentes” del desarrollo, cambia radicalmente la matriz decisional para la elaboración de políticas públicas. De esta manera, incorpora en sus procesos la voz y el voto de la sociedad local articulada, con densidad institucional y una identidad cultural propia, buscando alcanzar un proyecto colectivo para el territorio que unifique los intereses particulares, y genere un entorno favorable para la cooperación y el intercambio (Madoery, O., 2001).

Se asume, así, que la diferencia en el desarrollo de los pueblos proviene de su capacidad de acción colectiva, es decir, de su *capital social*, entendido como “...*la confianza, las normas que regulan la convivencia, las redes de asociacionismo cívico, elementos que mejoran la eficiencia de la organización social promoviendo iniciativas sobre la base del común acuerdo*” (Putman, R., 1993, en Madoery, O., 2001: 13)

Finalmente, y como último corolario, se produce un *cambio significativo en la conceptualización y aplicación de estrategias de desarrollo local*. Por la importancia que reviste este tema, es que le dedico el apartado siguiente.

2.3.1. Política de Desarrollo Local y Gobernanza

El Desarrollo Local se ve condicionado por una serie de factores determinantes de la acumulación de capital y el sistema de relaciones, los cuales operan como dinamizadores o limitadores de los procesos de desarrollo. Es justamente por ello que se produce una *reivindicación del valor de la Política de Desarrollo Local*, ya que representa el factor sinérgico y aglutinador que permite mejorar el comportamiento de cada uno de los factores respondiendo de manera eficiente a los desafíos del nuevo escenario.

En este sentido, Vázquez Barquero habla del efecto multiplicador de los factores determinantes como *Efecto Hanoi*.

“...las ciudades y regiones tendrán, probablemente, más éxito en sus procesos de crecimiento y cambio estructural cuando todos los factores actúen conjuntamente, creando sinergias entre ellos y reforzando su efecto sobre la acumulación de capital. Se puede decir, entonces, que los factores de acumulación forman un sistema, que permite multiplicar el efecto de cada uno de los factores que determinan el proceso de acumulación, que se denominará efecto Hanoi.” (Vázquez Barquero, A., 2000: 4)

En este sistema, la política de Desarrollo Local actúa como *catalizador* del efecto Hanoi, puesto que parte de la integración de visiones e intereses y la concertación estratégica de agentes públicos y privados con incidencia en el territorio, para promover la dinamización empresarial, estimular las innovaciones, la generación de externalidades provenientes de la asociatividad y la proximidad, y la utilización, de la mejor manera posible, de todo el potencial de desarrollo disponible o incorporable al territorio.

La actividad política, *“...entendida como la generación de compromisos explícitos, de liderazgos asumidos y estrategias claras”* (Madoery, O., 2001: 24), es entonces la base para el éxito de las iniciativas locales tendientes a alcanzar un desarrollo endógeno, integral y equilibrado.

En última instancia, la Política de Desarrollo Local se constituye en condición de posibilidad de los procesos relacionales, entendiendo que

“...el territorio no sólo es un lugar de conflicto de intereses diversos (como una primera mirada politológica podría reflejar), sino también de sinergias, estrategias conjuntas y poder compartido y que el desarrollo no sólo representa una movilización acumulativa de factores productivos, sino un proceso de aprendizaje

colectivo, cambio cultural y construcción política generado por los actores locales a partir de sus propias capacidades.” (Madoery, O., 2001: 3)

A esto Javier Marsiglia (2020) agrega que, en el contexto de Sociedad Red, la Política de Desarrollo Local se trata de la articulación entre el *espacio de flujos* y el *espacio de los lugares*; de la vinculación entre los actores que operan en uno, más global, despersonalizado, anónimo, de *totalidades abstractas* (Bauman, S., en Marsiglia, J., 2020), independientes y hostiles, y otro espacio, más local, de proximidad, más humano, donde las personas habitan y experimentan su día a día.

Para cumplir con esa tarea, la Política de Desarrollo Local precisa de la Gobernanza. Este concepto, surgido en la literatura de Europa Continental en los albores del siglo XXI como “*Governance*”, alude a una forma específica de gobierno caracterizada por una coordinación horizontal entre el Estado y los demás actores. Sugiere la idea del trabajo en red (en inglés “*Policy Networks*”) como una modalidad de hacer política donde se sientan a la mesa de debate tanto actores públicos como privados, discuten problemas y plantean probables soluciones. El resultado: las políticas públicas consensuadas (Zurbriggen, C., s/f).²¹

Más que una forma de gobierno, Marsiglia prefiere definir a la gobernanza como “*el cauce para construir el gobierno.*”(Marsiglia, J., 2020:16) Y respecto a ella señala que, aun cuando teóricamente la gobernanza se identifica con formas de gobierno en red, la realidad demuestra que los gobiernos locales siguen jugando el papel principal en las soluciones a los problemas, y la gestión y resolución de conflictos. El aparato estatal sigue teniendo el rol más importante en la articulación de marcos coherentes de desarrollo en términos de políticas y de procedimientos para favorecer estrategias de desarrollo regionales y

²¹ Sobre este tema también se pronuncia Beck, quien habla de una (re)invención de la política. En términos de la política y la subpolítica, reconoce un mundo doble, dos fenómenos paralelos que coexisten en una única realidad. Por una parte, se extiende la vacuidad de las instituciones, como estructuras formales del poder político, y por otra, se manifiesta un renacimiento no-institucional de lo político. “*El sujeto individual regresa a las instituciones de la sociedad.*” (Beck, U., 1998: 32)

Para este autor, la inmovilidad de los aparatos gubernamentales y sus agentes subsidiarios es perfectamente conjugable con la movilidad de los agentes en todos los niveles posibles de la sociedad, es decir, “*...la extinción de la política puede acompañar la activación de la subpolítica. (...) En otras palabras, lo político irrumpe y se manifiesta más allá de las responsabilidades y jerarquías formales.*” (Beck, U., 1998: 39) Y por lo tanto la subpolítica hace referencia a la configuración de la sociedad “desde abajo”. (Beck, U., 1998)

transnacionales.

La Gobernanza del territorio reclama la vuelta a la política, no tanto para controlar los procesos sino para conducirlos en forma consensuada. Y la Política de Desarrollo Local reclama nuevas modalidades institucionales y de Gobernanza que den cuenta de los cambios y la complejidad de los problemas territoriales, y propongan nuevos dispositivos que permitan el juego y la articulación entre actores diversos, locales y extra-locales (Marsiglia, J., 2020)

2.4. La nueva agenda global del Desarrollo: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En el debate reciente sobre el Desarrollo, la Organización de Naciones Unidas (ONU) ha tenido siempre gran injerencia, marcando agenda e influyendo fuertemente en la perspectiva desde la cual pensarlo y medirlo.

La primera gran construcción que propuso fue el concepto de Desarrollo Sostenible²², adoptado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987) en el Informe Brundtland de 1987.

Si bien esta noción trasciende lo local a partir de una fuerte crítica al modelo civilizatorio actual a nivel global, propone una concepción superadora de desarrollo que se ajusta a todas las escalas territoriales y puede ser alcanzable desde los mismos ámbitos locales.

De acuerdo a Rachel Negrão Cavalcanti (s.f.), este concepto nace a partir de lo que considera el quiebre de los patrones de desarrollo y crecimiento económico predominantes en la sociedad occidental, desde la Revolución Industrial; una crisis profunda caracterizada por el deterioro creciente del medio ambiente natural, del medio social, y de la economía.

²² En algunas publicaciones en español aparece traducido como *Desarrollo Sustentable*, y se usaron ambos términos como sinónimos por varios años, hasta que se realizó la distinción y la ONU comenzó a hablar de sostenibilidad. Según la ONU, el *Desarrollo Sustentable* es aquel que incluye procesos para preservar, conservar y proteger los recursos naturales del planeta en beneficio de las generaciones actuales y las venideras. No se tienen en cuenta las necesidades culturales, políticas y sociales específicas del ser humano. En cambio, *Desarrollo Sostenible* es el que incluye procesos saludables para tratar de satisfacer las necesidades sociales y económicas de la sociedad. Además, atiende a factores culturales y medioambientales sanos de la generación actual, sin poner en riesgo su satisfacción, ni las futuras. (Universia, 2020).

La autora refiere a la fase de la civilización moderna en la que vivimos como una situación paradójica:

“...por un lado, el desarrollo científico y tecnológico torna cada vez más eficiente el sistema de producción y, por otro lado, al liberar constantemente a la mano de obra, se torna la causa del desempleo estructural y creciente. Ese mismo conocimiento es responsable por el hecho de que por primera vez en la historia, la humanidad posee el conocimiento necesario para resolver todos sus problemas relacionados con las bases materiales de la vida. Sin embargo, cerca de 2/ 3 de la humanidad viven actualmente en situación de miseria y privación...” (Negrão Cavalcanti, R., s.f.: 20)

A raíz de esta fuerte crítica a la realidad, que en cierto sentido Ulrich Beck (1998) llamaba “Sociedad de Riesgo”²³, la Comisión decidió proponer un modo alternativo de desarrollo a partir de buscar respuesta a una pregunta clave: “¿De qué modo será tal desarrollo para el mundo del próximo siglo, cuando habrá el doble de personas a depender del mismo medio ambiente?” (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1988, en Negrão Cavalcanti, R., s.f.: 13).

De esta manera, el Desarrollo Sostenible quedó definido como “*aquel que atiende las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades.*” (Negrão Cavalcanti, R., s.f.: 14) Asumido en estos términos, supone una transformación progresiva de la economía y de la sociedad, pero fundamentalmente de la relación del hombre con el planeta, operacionalizada mediante tres criterios que deben ser obedecidos simultáneamente: eficiencia económica, equidad social y equilibrio ecológico.

Desde estos postulados, la Organización de Naciones Unidas coloca en la agenda política global una visión ampliada del Desarrollo, coherente con la creciente intangibilización y subjetivación que apuntaba Sergio Boisier.

²³ Ulrich Beck, dentro del área de la ciencia política, se refiere a la paradoja de la civilización moderna como Sociedad de Riesgo, es decir, aquella fase de desarrollo “...en la que los riesgos sociales, políticos, económicos e individuales tienden cada vez más a escapar a las instituciones de control y protección de la sociedad industrial.” (Beck, U., 1998: 18) Por consiguiente, continúa, “...las sociedades modernas se ven confrontadas a las bases y límites de su propio modelo precisamente en la medida en que no cambian, no reflexionan sobre sus efectos y prosiguen una política de ‘más de lo mismo’.” (Beck, U., 1998: 20)

Hoy en día, y desde 2015, la Asamblea General de la ONU plantea la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, lo que retoma las consideraciones del Informe Brundtland de manera más desagregada y específica, e insiste con mayor énfasis en la necesidad de una estrategia de acciones concretas para la consecución de los objetivos.

En este sentido, la Agenda rige durante 15 años hasta el 2030 y plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental. (Véase Figura 2)



Figura 2: “Objetivos de Desarrollo Sostenible”. Organización de las Naciones Unidas ONU (2015).

Estos ODS se presentan como el resultado de más de dos años de consultas públicas, interacción con la sociedad civil y negociaciones entre los países; y entre otros puntos, incluyen: poner fin a la pobreza en el mundo, erradicar el hambre y lograr la seguridad alimentaria; garantizar una vida sana y una educación de calidad; lograr la igualdad de género; asegurar el acceso al agua y la energía; promover el crecimiento económico sostenido; adoptar medidas urgentes contra el cambio climático; promover la paz y facilitar el acceso a la justicia.

La Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible se constituye entonces en el último acuerdo global sobre Desarrollo, promulgando “...*un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia.*”(ONU, 2015)

La adopción de esta Agenda implica un compromiso común y universal para todos los países firmantes. Sin embargo, dado que cada uno enfrenta retos específicos de acuerdo a su contexto y tiene soberanía plena sobre su riqueza, recursos y actividad económica, podrá fijar sus propias metas nacionales, siempre y cuando se alineen a los ODS. (ONU, 2015)

En el próximo capítulo, puntualizo las transformaciones del sector público en su necesidad de adaptarse a los cambios del contexto, y de hacer frente a los nuevos desafíos del Desarrollo.

CAPÍTULO 3: LA INNOVACIÓN EN EL ESTADO Y LA ESTRATEGIA DE GOBIERNO ABIERTO

En el contexto de la Sociedad Red y sus profundas transformaciones, y paralelamente a las demandas de los territorios y el debate sobre el desarrollo, los Estados no sólo se convierten en redes, y reconfiguran sus vínculos externos tratando de adaptarse a las nuevas reglas de juego, como señalaba Castells, sino también se ven instados a transformarse por dentro.

Las arquitecturas organizacionales y los modelos de gestión pública diseñados en base a las ideas del siglo XX y funcionales a un contexto de certidumbre, control y orden, propio de la era industrial, resultan obsoletos e inútiles para dar respuestas adecuadas a las nuevas demandas sociales. La nueva era digital se impone y, así como la innovación pasa a ser el nuevo factor clave para la productividad en una economía basada en el conocimiento, también llega al ámbito público y se convierte en la única puerta hacia la supervivencia estatal en su rol de resolver problemas cada vez más complejos y urgentes.

En lo que sigue, no pretendo repasar el amplio debate sobre la innovación en el sector público y todas sus dimensiones e implicancias²⁴, sino simplemente destacaré una perspectiva particular que reúne varios aspectos afines a mi propósito de investigación y resulta a la vez, la más actual y relevante en el contexto Iberoamericano: la Innovación Abierta, su Estrategia de Gobierno Abierto y su nueva institucionalidad.

3.1. La Innovación Abierta. Hacia modelos de gobernanza colaborativa.

Mientras la Sociedad Red avanza, transformando todo a su paso, los problemas de siempre se renuevan y se complejizan, a la par de que surgen otros tantos. En este sentido, la profundización de la pobreza estructural; la creciente desigualdad social, las disrupciones continuas provocadas por la tecnología digital; la brecha cada vez más amplia entre gobernantes y gobernados, aun cuando las redes sociales proclamen cercanía; la progresiva

²⁴ Excede a esta investigación y no forma parte de sus objetivos profundizar en las extensas consideraciones sobre reforma y modernización del Estado, temas ampliamente desarrollados por autores como Oscar Oszlak (1992, 1997), Sonia Fleury (1992, 2002), Koldo Echebarría (1998), entre muchos otros, ya que el Estado no es el sujeto de la Innovación Ciudadana ni su protagonista, sino el actor externo más importante que puede contribuir a su dinamización, tal como quedará expuesto más adelante.

y extrema polarización social y política, con sus correlatos de violencia “a flor de piel”; el creciente deterioro del planeta, casi al borde del colapso, a causa de una contaminación ambiental sin precedentes, la superproducción y el consumo excesivo; el surgimiento de nuevas voces y activismos; los problemas emergentes que no pueden clasificarse en las categorías sectoriales a las que está acostumbrada la tecnocracia. Todos ellos también componen el escenario de crisis, en el cual se espera que las instituciones tradicionales del Estado actúen para dar respuesta.

Es evidente que los gobiernos, y sobre todo sus aparatos burocráticos, ya no monopolizan de manera exclusiva la resolución de los problemas públicos. Es la necesidad de incorporar nuevas capacidades y aptitudes que se encuentran por fuera de sus estructuras lo que los lleva a formar redes, en eso que más arriba apuntaba Castells como “Estado-Red”, y a innovar desde la apertura, como ya lo anticipaba el paradigma de la Gobernanza.

Ante el agotamiento de los modelos de gestión autorreferentes, cerrados y excesivamente procedimentales, se comienza a pensar en alternativas que permitan desarrollar nuevas formas de trabajar colaborativamente con todos los actores sociales, desde abordajes interdisciplinarios, y por lo tanto, lo más integrales posible. Se reconoce la necesidad de construir una visión común, que requiere también de acción colectiva, en pos de resolver los problemas públicos complejos con una lógica transformadora (Ramírez-Alujas, A., 2016).

De esta manera, lo que se conocía en Administración Pública como “Gestión 1.0” y planteaba alentar la confiabilidad, la previsibilidad, la disciplina, el alineamiento y el control, da paso al enfoque de “Gestión 2.0”, a partir del cual los sistemas institucionales se reconfiguran en torno a metas de adaptabilidad, innovación, compromiso y responsabilidad (Ramírez-Alujas, A., 2012). Los gobiernos comienzan a abrir sus procesos, dar a conocer la información que generan, y proponer espacios de trabajo conjunto.

La apertura de datos públicos y la invitación a trabajar en nuevos modelos de co-diseño, co-creación y co-producción de servicios se sustenta en la idea de aprovechar la “inteligencia colectiva” y lo que empieza a reconocerse como la “sabiduría de la multitud” (o

crowdsourcing en inglés).²⁵

Estos dos conceptos, si bien nacen en entornos empresariales, son tomados también por los gobiernos y tienden ambos a aprovechar de manera intensiva, permanente y focalizada el capital social disponible en la comunidad, asumiendo que quienes mejor conocen sus problemas son los afectados por ellos y por lo tanto deben participar y asumir un rol activo en la búsqueda de soluciones.

“La transformación del modo como el gobierno enfrenta y resuelve los actuales desafíos está más ligado a la construcción de una red de innovación basada en la colaboración que depende directamente del aprovechamiento de los recursos y capacidades de las redes externas y la comunidades para ampliar o mejorar la velocidad y los resultados de innovación, y por ende, lograr impactar positivamente en el bien común.” (Nambisan, S., 2008, en Ramírez-Alujas, A., 2012: 29)

En definitiva, se puede decir que el enfoque de Innovación Abierta supone un Estado capaz de generar las posibilidades para la construcción y articulación de un proyecto común de sociedad, y con ello, la recuperación del espacio público como dominio de la participación y decisión de todos sus miembros.

Entre los fundamentos conceptuales y metodológicos de este nuevo enfoque aparecen con fuerza dos propuestas bastante disruptivas que logran complementarse alcanzando versiones híbridas:

- El pensamiento de diseño (más conocido como *Design Thinking* en inglés): Supone la mirada desde la cual los gestores públicos deben generar e implementar políticas y servicios. Puede considerarse un marco de referencia o una filosofía de gestión, como así también una práctica constitutiva del quehacer público a la hora de

²⁵ Concretamente el concepto *inteligencia colectiva* refiere a la capacidad que se encuentra distribuida en la sociedad, proveniente de diversidad de experiencias, formaciones, culturas, historias de vida, y que pueden generar muchísimo valor a encontrarse y trabajar juntas en el abordaje y resolución de los problemas públicos, es decir, aquellos que justamente les afectan.

Bastante afín a esta noción es la de *sabiduría de la multitud* o “*crowdsourcing*” (de la contracción y neologismo de *crowd* – multitud – y *outsourcing* – externalización), que en principio supone para la empresa el acto de externalizar las tareas vinculadas a resolver un problema complejo o generar ideas frescas, tradicionalmente realizadas por los empleados “dentro” de la organización, a un grupo indefinido de personas “fuera” de ella o a la comunidad misma, a través de una convocatoria abierta. (Howe, J., en Ramírez-Alujas, A., 2012)

intervenir un territorio o resolver una demanda social. En ambos sentidos apela a impulsar un proceso creativo para resolver los problemas cambiando la manera en que se enfrentan, a partir de una metodología basada en la empatía, la contextualización y el prototipado (Ramírez-Alujas, A., 2012). (Véase Figura 3)



Figura 3: “Design Thinking, un método de 5 pasos”. Escuela de Negocios (2019).

Como filosofía de gestión, implica lograr un equilibrio entre el análisis y la síntesis (Véase Tabla 1), entre la capacidad de procesar datos y pensar de manera lógica y la de integrar e interpretar las diferentes perspectivas y pensar intuitivamente.

Tabla 1: *Pensamiento de Diseño como equilibrio entre análisis y síntesis*

ANÁLISIS (DIVIDIR)	SÍNTESIS (JUNTAR)
Racional	Emocional
Lógico	Intuitivo
Deductivo	Inductivo
Soluciones	Paradigmas, plataformas
“Pensándolo a través de”	Prototipado rápido (“pensarlo mientras se hace”)
Una sola disciplina	Múltiples disciplinas (holístico)
Elegancia	Impacto, valor (público), difusión

Nota: Adaptación de Bason (2011: 8) por Álvaro Ramírez-Alujas (2012: 33).

El diseño como práctica refiere a una metodología de resolución de problemas críticos aplicable a cualquier ámbito de innovación que requiera un enfoque creativo, con herramientas tales como el pensamiento sistémico o la participación de los usuarios, entre otras.

Se basa en los principios de *empatía, imaginación, experimentación y aprendizaje iterativo*.

“...la aplicación del pensamiento de diseño como modelo emergente supone una nueva forma de ver el mundo, de aproximarse a las restricciones (tan fuertes en el sector público) de una manera holística, multidisciplinaria e inspiradora. En definitiva, de pasar de ‘diseñar para el usuario/ciudadano’ a ‘diseñar con él’.” (Ramírez-Alujas, A., 2012: 33)

- La Co-Creación (co-producción y co-gestión): Esta propuesta sostiene que la innovación en el sector público debe implicar no sólo la creación de nuevo valor para la sociedad, valor público/social, sino también hacerlo desde la “co-creación”, definida como el proceso sistemático por el cual se integra a los ciudadanos en la generación de nuevas soluciones a los problemas públicos, desde el momento cero de la ideación. Al respecto Bason habla de *“crear con las personas, no sólo para ellas”* (Bason, C., 2010, en Ramírez-Alujas, A., 2012: 36).

Esto supone la construcción de un ecosistema que incluya cuatro cambios simultáneos para pasar del discurso a la práctica real:

- 1) *Conciencia:* pasar de innovar “por azar” a un proceso consciente, ingenioso y sistemático de innovación.
- 2) *Capacidad:* Fomentar la innovación y la creatividad en todos los niveles de la estructura organizacional, como eje fundamental.
- 3) *Co-Creación:* Pasar de la ejecución de proyectos y tareas, y de la prestación de servicios, a “dirigir” u “guiar” procesos de creación con la ciudadanía,

donde sea ella la verdadera protagonista.

- 4) *Coraje/Valor*: Abandonar el rol de mera “administración” de organizaciones públicas para asumir con coraje y valentía el “liderazgo” de los procesos de innovación en el sector público, y fuera de él. (Véase Ilustración 1)

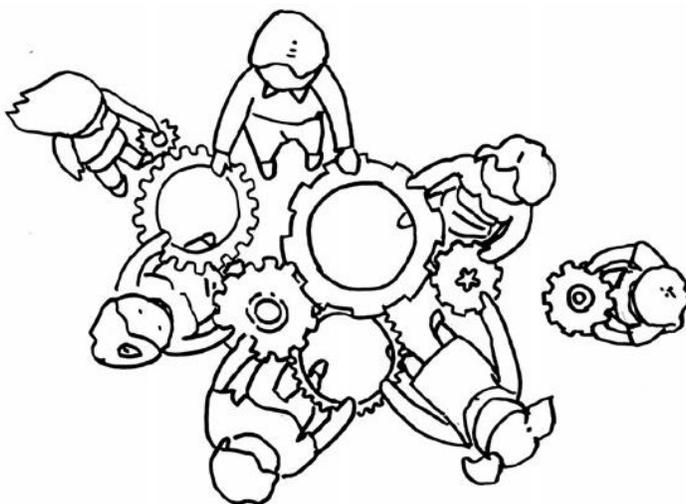


Ilustración 1: “Co-crear es crear con”. LAAAB (2018: 30)

A partir de estas ideas y este enfoque de Innovación Abierta, los gobiernos y sus administraciones empiezan a pensarse como “plataformas”; estructuras blandas y receptoras que proporcionan la base necesaria de recursos, normas, espacios y capacidades para que los ciudadanos, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil puedan encontrarse, diseñar y co-crear juntas las soluciones a sus problemas cada vez más complejos, y comprometerse en acciones colectivas para llevarlas adelante.

Esto no implica que el Estado adopte un rol pasivo o menor, sino por el contrario, supone una verdadera transformación en su filosofía de gestión y en la perspectiva desde la cual observa su función social. Como una especie de “mediador/emprendedor” deberá estar atento y a la altura de las demandas y las fluctuaciones del contexto, liderando la innovación y garantizando las condiciones necesarias para que esos encuentros de co-creación, co-producción y co-gestión sucedan.

En suma, la innovación pública en el contexto actual encuentra inmejorables condiciones

para desplegarse y por lo tanto no se trata de incorporar nuevas tecnologías o pequeñas mejoras en la prestación de servicios, sino de una gran transformación hacia modelos de gobernanza abierta y colaborativa, incorporando procesos de co-creación deliberativos que generen valor público para la sociedad y con ella.

3.2. La estrategia del Gobierno Abierto para la innovación pública.

Existe actualmente un nuevo esquema de formulación e implementación de políticas y programas públicos que reúne los lineamientos de innovación mencionados en el apartado anterior, y que ha venido creciendo con gran fuerza y alcance, sobre todo en la última década en América: la Estrategia de Gobierno Abierto.

Las construcciones del “Open-Government”, en constante evolución, se han instalado en el foco del debate en torno a la modernización de las administraciones públicas y la reforma del Estado²⁶, trabajando de modo innovador cuestiones pendientes y reclamadas desde hace tiempo: transparencia, rendición de cuentas y participación. (Ramírez-Alujas, A. y Güemes, C., 2013)

A partir de su primera aproximación en Reino Unido, allá por la década del 70, y hasta nuestros días, la idea de Gobierno Abierto ha evolucionado,

“...desde de una mirada basada en una Administración Pública transparente, accesible y receptiva – con capacidad de respuesta y responsable – a un enfoque donde se le considera plataforma para resolver cómo el gobierno puede trabajar con la sociedad y los individuos para co-crear valor público.” (Ramírez-Alujas, A. y Güemes, C., 2013: 372)

El hito refundacional que le dio nuevo empuje al movimiento y reavivó el debate se dio en

²⁶ Mientras que la Reforma del Estado implica transformaciones estructurales en el ámbito social, político y económico, ya que cambia las relaciones entre el Estado, el Mercado y la Sociedad Civil, la Reforma Administrativa, también conocida como “modernización” produce modificaciones, sustancialmente en las formas de gestión del aparato público. (Blutman 1998).

En este sentido Oscar Oszlak (1992) señala que cuando hablamos de Reforma del Estado nos estamos refiriendo a un cambio de reglas de juego, mientras que cuando decimos Reforma Administrativa estamos refiriendo a un “...proceso endógeno, interno al aparato del Estado del cual, a veces, de la Reforma del Estado se ocupa poco ...” (Oszlak, O., 1992: 89)

los Estados Unidos bajo la Administración Obama: la promulgación del Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto del 21 de enero de 2009 (Obama, B., 2009). Esta nueva aproximación se sustenta en tres pilares básicos:

- *Transparencia* (saber): Un Gobierno transparente fomenta y promueve la rendición de cuentas de la Administración ante la ciudadanía y proporciona de manera clara y sencilla toda información sobre lo que está haciendo, sus planes de actuación y sus fuentes de datos. Esto permite a los ciudadanos realizar un control de la acción de gobierno, así como crear valor económico o social a partir de los datos públicos ofrecidos libremente por la Administración.
- *Participación* (tomar parte): Un Gobierno participativo favorece el derecho de la ciudadanía a participar activamente en la conformación de políticas públicas y anima a la Administración a beneficiarse del conocimiento y experiencia de los ciudadanos. Por tanto, impulsa acciones y promueve espacios de encuentro que favorezcan el protagonismo e implicación de la sociedad en asuntos públicos.
- *Colaboración* (contribuir): Un Gobierno colaborativo implica y compromete a los ciudadanos y demás agentes en el propio trabajo de la Administración y en la resolución de los problemas que les afectan. La colaboración supone la cooperación no sólo con la ciudadanía, sino también con las empresas, las asociaciones y demás actores, y permite el trabajo conjunto dentro de la propia Administración entre sus empleados y con otras Administraciones.

Si bien estos conceptos no son nuevos en el campo de lo público, su novedad reside en el auge particular que han tenido en el contexto contemporáneo, ya sea por el impacto de las nuevas tecnologías de información y comunicación en su difusión y puesta en práctica, o por las transformaciones que las nuevas metodologías para la innovación, centradas en el ciudadano, han generado en la propia gestión pública. (Rodríguez, E., 2018)

En este sentido, las estrategias de Gobierno Abierto que se han venido implementando para concretar los principios proclamados han versado principalmente sobre dos ejes: la apertura de datos públicos (*Open Data*) por un lado, y la apertura de procesos (*Open Process*) y el uso de redes sociales y plataformas para la participación ciudadana, por el otro (Ramírez-Alujas, A. y Güemes, C., 2013).

Tal como advierte Juan Freire (2013 b), esto demuestra además la tensión entre una concepción de Open Government que lo entiende como *modelo de mayor eficiencia*, considerando la acción de gobierno como la prestación de un servicio y a los ciudadanos como usuarios, y otra que lo identifica con un *ideal político y democrático*, concibiéndolo como un proceso de construcción colectiva de la sociedad en que vivimos donde la ciudadanía juega un papel activo como productora de gobernanza. Sin embargo, estas dos concepciones no son necesariamente modelos alternativos, sino por el contrario, deberían considerarse complementarios ya que uno resulta fundamental para el otro.

“El Gobierno Abierto como servicio es un elemento esencial para la consecución de una gobernanza abierta e inclusiva (...) abre vías para nuevas formas de participación de la ciudadanía, que acaban por transformar las relaciones entre instituciones y ciudadanos y por tanto generan, o deberían generar en caso de ser realmente efectivas, nuevos modelos de gobernanza.” (Freire, J., 2013 b: 45)

Estos dos enfoques del Gobierno Abierto responden a la evolución de las formas de hacer política, ligadas a su vez al avance de la tecnología y de los sistemas de comunicación. En el pasado, los medios de masas generaban una “política de masas”, concibiendo a éstas como un colectivo uniforme para el que se diseñaba un único producto o servicio. Hoy en día, en cambio, los medios de multitudes (*crowd*) generan la necesidad de una “política de multitudes”, las cuales a diferencia de las masas, se conciben como un colectivo inteligente y diverso que requiere de opciones personalizadas. (Véase Ilustración 2)



Ilustración 2: “De la masa a la multitud”. LAAAB (2018: 117).

Mientras la política de masas se relacionaba con usuarios pasivos, la política de multitudes reconoce a ciudadanos activos que participan de la construcción de su sociedad. De aquí la necesidad de considerar la Estrategia de Gobierno Abierto más allá de la prestación de un simple servicio más eficiente y accesible.

Ahora bien, está claro que Internet y muchas de las nuevas tecnologías son componentes esenciales del Gobierno Abierto, pero también presentan importantes riesgos si son considerados sólo desde una lógica instrumental. Lejos de abrir el juego político y las estructuras de poder a la ciudadanía para la construcción colectiva de los asuntos públicos, pueden contribuir a reforzar la capacidad unilateral de control y de autoridad de las élites institucionales (Fuster, M., y Subirats, J., 2013).

Desde problemas en el manejo del gran caudal de información que arrojan las TICs, hasta posibles violaciones a la privacidad de los datos producto del uso excesivo de la videovigilancia, pasando por el incremento de la brecha digital, y el establecimiento de la meritocracia como llave de acceso a prestaciones de calidad, son algunos de los riesgos que componen el “lado B” de las tecnologías aplicadas al Gobierno Abierto desde una lógica instrumental despolitizada.

Los investigadores Mayo Fuster y Joan Subirats advierten claramente sobre esto:

“...en los fundamentos de muchas estrategias de incorporación de las TIC en el funcionamiento actual del sistema político-administrativo, laten perspectivas estrictamente ‘mejoristas’ pero para nada transformadoras. La perspectiva dominante se sitúa en una lógica técnica, que busca renovar lo que ya funciona, situándose en el universo liberal-democrático sin voluntad alguna de poner en cuestión la forma de operar de la democracia constitucional y democrática.” (Fuster, M., y Subirats, J., 2013: 78)

Aquí vale aclarar la diferencia entre el Gobierno Abierto y el Gobierno Electrónico o *e-Administración*. Este último consiste en el uso y la aplicación casi mecánica de las herramientas tecnológicas en la prestación de los servicios públicos, desde una lógica meramente instrumental y eficientista, unilateral, generalmente cerrada, y en la dirección de adentro hacia afuera, para la cual la ciudadanía es simple usuaria o beneficiaria final pasiva de las prestaciones del aparato administrativo estatal.

El Gobierno Abierto, en cambio, se apoya en las nuevas tecnologías pero desde una perspectiva más amplia y radical de transformación, a partir de la apertura, la participación y la colaboración con la ciudadanía, traspasando los límites de las estructuras gubernamentales (Ramírez-Alujas, A. y Güemes, C., 2013). No se trata sólo de una cuestión de forma, sino fundamentalmente de fondo, siempre y cuando el componente político tenga el peso suficiente para liderar y dirigir esas transformaciones.

Es crucial comprender las enormes oportunidades que brinda “la Red”, ya sea para la distribución de los costos y los recursos de la acción colectiva entre actores, y para su mayor incidencia en las políticas públicas, como para la implementación de lógicas organizativas menos rígidas, más descentralizadas y horizontales capaces de impactar en la conformación de la agenda pública.

Por lo tanto, abrir el gobierno no se trata sólo de una cuestión técnica, tecnológica o de gestión, sino de un debate político. Alejandro Prince y Lucas Jolías (2013) son rotundos al afirmar que el Gobierno Abierto no implica necesariamente una mayor participación a través de los canales tradicionales, sino una transformación cualitativa de los mismos, y esto es una decisión política. Incluso, van más allá:

“...el Gobierno Abierto no sólo apunta a la reforma de la institución de gobierno en sí, sino que también implica modificaciones en el régimen, es decir, en las reglas y normas (explícitas o no) que determinan los canales y formas de cómo se accede y ejerce el poder político de una sociedad.”(Prince, A. y Jolías, L., 2013: 54)

Internet puede cuestionar muchos de los fundamentos en los que se basa la intermediación administrativa en el campo de la gestión, e incluso la delegación representativa, en el plano político.

Con todo esto, queda claro que esta nueva estrategia de innovación abierta en las instituciones públicas, el Gobierno Abierto (G.A.), puede ser sólo otra simple moda pasajera, otra nueva y creativa fachada para las estructuras de poder dominante, o una verdadera transformación de las reglas de juego para el proceso decisorio y la co-creación de políticas públicas.

Puede haber tecnología sin innovación, pero no innovación sin política. La estrategia “política” de Gobierno Abierto invita a firmar un nuevo “contrato social” en un plano de

mayor horizontalidad, menores asimetrías e intermediaciones, y por ende una nueva gobernanza co-responsable de los asuntos públicos en la que los gobiernos pierden el rol protagónico y monopólico que históricamente han tenido en el procesamiento y resolución de las demandas ciudadanas, en pos del involucramiento de todos los actores sociales (Ramírez-Alujas, A., 2013).

3.3. El turno de la colaboración: Los Laboratorios Ciudadanos como nueva institucionalidad.

Los ejes del G.A. se han ido materializando mediante diversas iniciativas de política pública, sobre todo relativas a los dos primeros: la transparencia y la participación. Tal es el caso de los portales de datos públicos abiertos que ponen a disposición de la ciudadanía y del uso de quien lo requiera la información relacionada con inversiones en obras públicas, contrataciones, sueldos de funcionarios, etc.; o los presupuestos participativos que destinan un porcentaje de los fondos públicos a los proyectos propuestos y votados por los vecinos; o las campañas abiertas que mediante una web brindan información sobre la procedencia de los fondos y contestan preguntas de los ciudadanos al respecto; entre otras tantas.

Sin embargo, el eje de la colaboración ha sido el menos desarrollado y el que hasta ahora presenta los mayores desafíos en materia de innovación abierta. Esto puede atribuirse menos a una evolución cronológica progresiva en la implementación de las políticas públicas de G.A., siendo que éste es el último de los tres lineamientos, que al hecho de implicar un cambio profundo en la manera de vincularse el Gobierno con la Sociedad, y por lo tanto una verdadera apertura. Apertura para la cual nuestras instituciones democráticas parecen no estar preparadas aún.

Si observamos los edificios públicos desde su misma disposición física, resulta bastante evidente que no fueron pensados para abrirse, no son espacios que inviten a la co-creación, sino que cumplen otras funciones. *“No tenemos instituciones predispuestas a la escucha activa y a ser mejoradas con las experiencias y los aportes de la ciudadanía.”* (Santalab, 2018: 22)

Sin embargo, un nuevo modelo de institución ha emergido en la última década, sobre todo

en Iberoamérica, para abrir el capítulo de la colaboración. Una “excusa institucional” capaz de sembrar la semilla de reconexión con la sensibilidad ciudadana actual: Los Laboratorios Ciudadanos, también llamados Laboratorios de Innovación Ciudadana, Laboratorios de Gobierno o Laboratorios Vivos.²⁷

Se trata de plataformas experimentales que promueven el cambio desde dentro del gobierno para el beneficio de la ciudadanía, potenciando y recurriendo al mismo talento creativo e inteligencia colectiva distribuida en la sociedad y otros sectores. En otras palabras, los laboratorios ciudadanos (también llamados *labs*) son espacios donde la ciudadanía se involucra en procesos de innovación abierta (Pascale, P., 2018 a).

Un estudio comparado elaborado por Exequiel Rodríguez (2018), y publicado recientemente por el Grupo de Estudios sobre Innovación Pública PoliLab de la Universidad Nacional de Rosario, define a los laboratorios ciudadanos como “espacios-frontera” refiriéndose a “...*aquellos espacios que, a la manera de los objetos-frontera del design thinking, contribuyen a la comprensión y construcción conjunta entre actores con diferentes conocimientos e intereses y permiten el entendimiento común.*” (Rodríguez, E., 2018: 7)

Juan Freire (2017 b) prefiere hablar de “entornos” ya que combinan diferentes métodos, dispositivos e infraestructuras, diseñados para la escucha y la co-creación experimental y abierta de prototipos. Desde un enfoque *indisciplinar* (lo amateur, lo interdisciplinar y las minorías son parte esencial), colaborativo y basado en comunidades de práctica, ofrecen infraestructuras para que esos colectivos puedan abordar retos de innovación y a la vez funcionan como dispositivos que en su propia acción ayudan a visibilizar esas prácticas. De esta manera, los ciudadanos toman conciencia de su papel, capacidad y responsabilidad en el abordaje de los problemas complejos que les afectan.

Si bien la mayoría de estos espacios son impulsados por los Estados, también pueden surgir desde la Sociedad Civil, incluso del sector privado, con el común denominador de convocar a la mayor cantidad y diversidad de actores posible. A diferencia del resto de las

²⁷ Si bien en Europa los Labs surgen en su mayoría como respuesta a las demandas sociales, en América Latina aparecen fuertemente ligados a las estrategias de GA, como una buena práctica en pos del eje de la colaboración. (Güemes, C., en MediaLab-Prado 2020)

instituciones, en especial de las públicas, el diseño de los laboratorios ciudadanos no sigue manuales ni procedimientos, sino que su proceso de conformación debe experimentar diferentes posibilidades, asumiendo la prueba y el error como constitutivos de su esencia.

No obstante, Sebastián Acevedo y Nicolás Dassen (2016) hacen el esfuerzo de identificar ciertas características comunes que, sin ser necesarias ni suficientes, permiten describir a los laboratorios de innovación gubernamental existentes:

- ✓ *La internalización del riesgo de las innovaciones:* El mismo concepto de “laboratorio” encierra la posibilidad del testeo de las innovaciones, es decir, la prueba y el error, lo cual integra al fracaso como parte sana e inevitable de todo proceso de experimentación. Esto convierte a los labs en el espacio donde la administración puede apoyarse para mitigar los riesgos y permitirse “probar” soluciones.
- ✓ *Metodologías de experimentación, adopción rápida de proyectos piloto y evaluación de impacto:* Experimentar y testear innovaciones en un ambiente controlado permite a los laboratorios conocer su impacto antes de ampliar su escala o pensar en la replicabilidad. Sin embargo, la experiencia latinoamericana refleja menor énfasis en este tipo de actividades.
- ✓ *Know How (capacidad instalada) en tecnologías digitales y ciencia de datos:* Dada su propia naturaleza y su funcionalidad, los labs cuentan con gran cantidad de recursos tecnológicos y personal especializado, lo que los lleva a asistir a las administraciones en actividades antes impensadas para el sector público.
- ✓ *Personal multidisciplinario:* Suelen estar integrados por personas de diversas profesiones y experiencias, tanto dentro como fuera del sector público, lo que posibilita un abordaje más integral de las problemáticas sociales, visiones más holísticas, y al mismo tiempo, una vinculación más efectiva con el territorio.
- ✓ *Espacios de colaboración:* Por sus características físicas, sus infraestructuras y sus metodologías, se convierten en el lugar ideal para realizar actividades de articulación entre diferentes áreas de gobierno, así como entre éstas y el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil, la academia, y la propia ciudadanía. Son expertos en la promoción del trabajo en red y la construcción de comunidad.

- ✓ *Involucramiento de la ciudadanía en los procesos de diseño de políticas:* Los labs operan como nexo entre las administraciones y los ciudadanos y demás actores económicos, sociales y culturales, ofreciendo grandes facilidades para su participación en la elaboración de las políticas públicas.
- ✓ *Creación de un “ambiente de innovación” en la administración pública:* Con todas estas características, los laboratorios funcionan como verdaderos ecosistemas de innovación, lugares donde todo está pensado y dispuesto para la innovación abierta. Capacitación, investigación, experimentación, co-creación, evaluación, son algunas de las actividades que promueven y contribuyen en ese sentido (Acevedo, S., Dassen, N., 2016). (Véase Fotografía 1)



Fotografía 1: “Espacio afectivo en los OpenlabsMx. Dic 2016 Ciudades que aprenden.” Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC] (2016 a).

Asimismo, Freire (2017 b) agrega que es posible identificar cuatro herramientas básicas que utilizan estos espacios para interactuar con la comunidad:

- 1) La *convocatoria pública*, como un mecanismo de comunicación de la misión del propio laboratorio, de atracción de personas interesadas, de conexión con comunidades ya existentes, y especialmente de escucha de las diferentes voces y

sensibilidades que existen en la ciudadanía.

- 2) El *prototipado*, como proceso de producción experimental y poderosa herramienta de escucha, ya que permite poner a prueba hipótesis e ideas y comprender en profundidad las perspectivas de les “afectades”.
- 3) La *documentación*, como parte esencial del proceso de trabajo y como forma fundamental de transferencia de conocimiento. Asegurar el código abierto tanto de los procesos como de los productos es la vía para asegurar el impacto futuro y el carácter recursivo y generativo del laboratorio y de lo que allí sucede.
- 4) la *mediación*, un mecanismo amplio que opera de muchas formas, entre otras ayudando a incubar y dinamizar comunidades de práctica que nacen de forma orgánica o impulsadas por el propio laboratorio. (Freire, J., 2017 b)

En definitiva, los laboratorios ciudadanos constituyen una nueva institucionalidad, “...*el modelo que más representa el nuevo paradigma de instituciones, el más arriesgado y de mayor participación ciudadana hasta el momento.*” (Pascale, P., 2018 a: 68).

Aludiendo al rol crucial de los labs en la innovación pública para el cambio de paradigma, Raúl Oliván (2018 a) los llama “dispositivos troyanos”: semillas de nueva institucionalidad desde dentro de las mismas instituciones tradicionales.

“El hacker inside asume que el mundo que queremos no sólo se consigue desde la indignación exterior, (...) sino desde la agregación de compromisos personales en la inacabable tarea de transformar cada día nuestras realidades. Celebrar la democracia declarándola inacabada. La revolución que nadie espera, vendrá desde dentro o no vendrá... y – añadido – no será revolución sino reforma. (...) Nunca dijimos que fuera fácil y por eso todavía somos relativamente pocos. Además, advertimos que la reforma tiene un grave hándicap frente a la revolución, que la hace infinitamente menos sexy, ruidosa y multitudinaria: nunca se acaba, nunca se gana.” (Oliván, R., 2018 a: 23)

Con diferentes funciones, metodologías, orígenes e infraestructuras, los labs son mucho más que un edificio o una política pública. Son plataformas experimentales al servicio de la *Innovación Ciudadana*: actúan como nodos dinamizadores de ecosistemas de Innovación

Abierta y Desarrollo Local, conjugando la co-creación y la inteligencia colectiva disponible en el territorio, para que la propia comunidad desarrolle soluciones novedosas a sus problemas más urgentes.

Porque la innovación en los tiempos que corren no es sólo un atributo empresarial o estatal, sino también cívico; sucede simultáneamente entre, para y por los ciudadanos. Y en el reconocimiento de ese poder como “derecho cívico” radica la mayor transformación actual hacia el Desarrollo Local Sostenible.

En el próximo capítulo me detengo a analizar en profundidad el concepto de Innovación Ciudadana, surgido en Iberoamérica en la última década, y el rol que juegan las ciudades en esa transformación.

CAPÍTULO 4: LA INNOVACIÓN CIUDADANA Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD

En la era del Informacionalismo y la Sociedad Red, la innovación no sólo se convierte en un factor preponderante en el sector empresario e incluso en los gobiernos. También y sobre todo la innovación ocurre en la misma Sociedad Civil; o mejor dicho, siempre estuvo ahí, pero es recién ahora cuando los investigadores empieza a notarla y reconocerla. Asimismo, la ciudad que había adquirido protagonismo en los procesos de Desarrollo Local en las últimas décadas, sigue siendo el territorio más fértil para la semilla de la innovación, afectando y siendo afectada por sus actores.

En lo que sigue me sirvo de la bibliografía iberoamericana reciente para definir y describir la Innovación Ciudadana como fenómeno contemporáneo clave en la resolución de problemas comunes y en las nuevas formas de construir y habitar las ciudades. Luego me detengo en esto último y reflexiono en torno a la importancia crucial de los territorios urbanos en estos procesos, haciendo énfasis en los diversos modelos de ciudad que hoy se presentan como deseables, para encontrar o reconstruir luego aquel “tipo ideal” que más acompañe, nutra y se nutra de la Innovación Ciudadana, en el contexto actual. Hacia el final, expongo la fuerza del concepto de “comunidad” en el origen de la IC y unas últimas consideraciones teóricas para pasar al abordaje de las experiencias empíricas en Iberoamérica.

4.1. Innovación Ciudadana: la revolución silenciosa

En la actualidad, y a raíz de todas las transformaciones comentadas más arriba, se hace cada vez más evidente y notorio el protagonismo que asumen los ciudadanos en la búsqueda de respuestas que les permitan adaptarse y sortear los desafíos del siglo XXI. Los grupos de afectados ya no aguardan pasivamente el cambio, y al reclamo en las calles y en las redes, suman acciones conjuntas que proponen alternativas innovadoras concretas para atender a sus propias demandas, que nadie mejor que ellos conocen.

Es así como surgen y se multiplican las *iniciativas ciudadanas*, es decir, estas “*Prácticas*

auto-organizadas y colectivas que trabajan por el empoderamiento urbano de la ciudadanía y desarrollan procesos críticos sobre la ciudad actual.” (Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], s.f.)

En tanto procesos informales de práctica cívica que modifican de manera resiliente y adaptativa el entorno donde operan, principalmente urbano, las iniciativas ciudadanas se constituyen en los agentes que promueven la forma de innovación más distribuida, silenciosa y transversal de nuestro tiempo: la Innovación Ciudadana (IC).

Asociada muchas veces a la Innovación Social²⁸, esta nueva denominación surge recientemente en la región, dentro de cierta producción académica y/o activista que analiza el ámbito de la gestión pública y de los laboratorios ciudadanos, de la mano de las políticas de Gobierno Abierto, y pretende resaltar ciertas características que la constituyen en un fenómeno transformador, digno de observar, alentar y dinamizar.

Conceptualmente, la IC se expande a la ciudadanía en general y ocurre dentro de ella, en su mayoría sin objetivos comerciales (Freire, J., 2017 a). No tiene que ver con soluciones genéricas creadas por una elite de expertos que cree conocer las necesidades sociales, sino con las mismas comunidades de afectadas que se implica en la resolución de sus problemas utilizando tecnologías y metodologías abiertas (digitales, sociales, ancestrales). 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 en sus contextos específicos (Innovación Ciudadana SEGIB, s.f. a).

Aun cuando la definición de IC resulte abierta e incluso difusa, es posible distinguir una serie de características que contribuyen a demarcar sus contornos; una especie de proto-decálogo sobre la IC (Paisaje Transversal, 2014):

- *Espontaneidad*: Las iniciativas ciudadanas no atienden a herramientas, protocolos o metodologías preestablecidas, sino que constituyen respuestas intuitivas a ciertas

²⁸ Término utilizado para referirse a un conjunto de soluciones innovadoras a problemas sociales y ambientales, pero con una creciente discusión acerca de su definición y alcances, y por ende, diferentes interpretaciones y enfoques metodológicos. De acuerdo con la Stanford Graduate School of Business (s.f) innovación social es una solución nueva a un problema social la cual es más efectiva, eficiente, sustentable o justa que la solución actual cuyo valor agregado aporta principalmente a la sociedad como un todo en lugar de únicamente a los individuos. (Stanford Graduate School of Business, s.f)

necesidades insatisfechas de una comunidad.

- *Contextualización:* Generalmente, la IC surge como respuesta a una necesidad local a resolver a través estrategias *ad hoc* que responden a códigos socioculturales y herramientas propias de cada contexto local.
- *Participación:* Es un componente esencial de la IC ya que permite desatar mecanismos que fomentan la inteligencia colectiva y por lo tanto, una innovación basada en acuerdos comunitarios y nutrida de múltiples visiones, perspectivas e ideas.
- *Autonomía:* Muchas veces ayudadas por las tecnologías digitales, estas iniciativas son autogestionadas por las comunidades y colectivos que las impulsan, mediante prácticas colaborativas, trabajo en red, y transferencia de conocimiento.
- *Hibridación:* Las iniciativas ciudadanas innovadoras desarrolladas en la esfera digital alteran a las que se desarrollan en la esfera física y viceversa. De modo que una retroalimentación entre ambas puede producir mayor innovación.
- *Innovación:* Hablar de innovación “ciudadana” ayuda a ensanchar el significado restringido que habitualmente se le da a la “innovación” y pensar en nuevos modelos que permitan medir y evaluar su alcance y que vayan más allá de los indicadores que se suelen utilizar.
- *Universalidad:* El término “ciudadano/a” es excluyente si lo entendemos según la definición habitual, que en general refiere a una persona mayor de 18 años, miembro activo de un Estado, titular de derechos políticos y sometido a sus leyes; pero en este caso se utiliza desde una visión amplia que incluye a cualquier persona que habita un territorio y forma parte de una comunidad o colectivo social.

Mientras que la innovación en el sector privado ubica al componente social en un lugar secundario o de menor importancia que la innovación tecnológica, por no alinearse a la misión de lucro de las empresas, la IC reconoce la capacidad de innovar como parte de nuestra condición humana; un atributo propio de todas las personas y por lo tanto considera imprescindible que la ciudadanía esté implicada en los procesos de innovación.

Juan Freire, referente en el ámbito iberoamericano por investigar y problematizar este

fenómeno, sintetiza:

“...la Innovación Ciudadana entiende la innovación como un proceso colectivo que forma parte de la propia naturaleza humana y que se asienta sobre la capacidad de escucha y sobre lo indisciplinar y que actúa siempre de modo situado. Esta innovación es la que puede abordar los problemas crónicos de una forma orgánica. Por tanto la Innovación Ciudadana no es algo susceptible de ser planificado ni forzado pero sí existen mecanismos que pueden impulsarla por medio de su visibilización, de la toma de conciencia de las personas y de la creación de infraestructuras a su servicio.” (Freire, J., 2017 a: 3)

En este sentido, me interesa destacar que la IC no es generada por las administraciones públicas, ni mucho menos por el sector privado, sino por la misma ciudadanía en su vida comunitaria:

“Personas apasionadas que piensan que existen otros modos de hacer proyectos para el bien común, que no dan por bueno lo establecido, y que sienten la necesidad de explorar y experimentar nuevos caminos en los ámbitos de la participación ciudadana, la democracia avanzada, la cultura libre o la innovación...” (Oliván, R., 2018 b: 11) (Véase Ilustración 3)

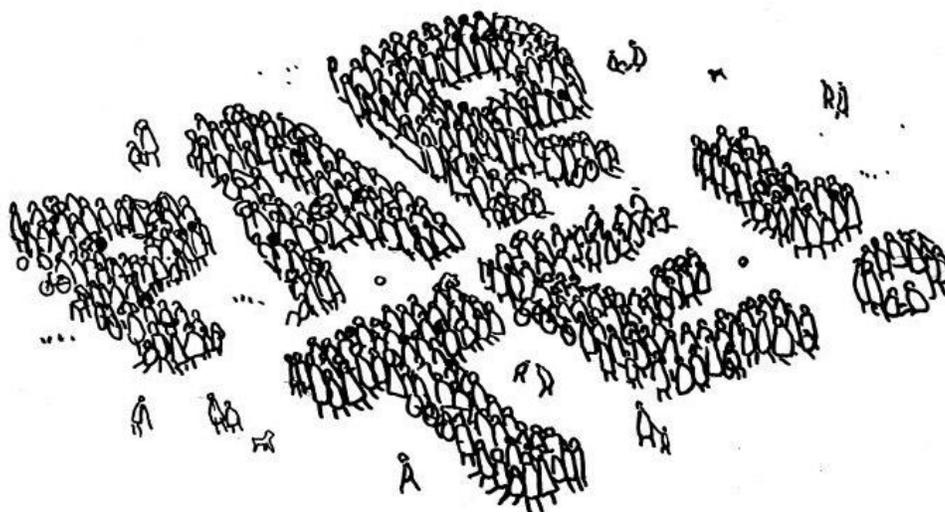


Ilustración 3: “La ciudadanía en el centro”. Colaborabora.

Se trata de un nuevo enfoque de la innovación con impacto social; un proceso de creación ciudadana autónomo, desde abajo hacia arriba (*bottom-up*). Por lo tanto, cuando hablo de IC impulsada desde el Estado, como es el caso de los laboratorios de innovación, no digo que éstos sean los que generen las soluciones sociales, sino que su rol se limita a promoverlas, dinamizarlas o a crear las condiciones propicias para su desarrollo, procurando no apropiarse o liderar estos procesos que por su naturaleza son participativos y horizontales.

Algo similar sucede con el sector privado. Las empresas pueden cumplir un papel importante en colaboración y reciprocidad con los ciudadanos y gobiernos para el impulso de la IC, creando y apoyando espacios de dinamización como laboratorios ciudadanos, *hubs*, incubadoras sociales, etc., o replicando buenas prácticas y proyectos que ya han demostrado su eficacia en otros lugares, y de esa manera avanzar hacia la sustentabilidad corporativa basada en el *valor compartido* (Innovación Ciudadana SEGIB, 2013)

Justamente la *replicabilidad* es otro de los matices de la Innovación Ciudadana. Propiciar un suelo fértil para que las iniciativas ciudadanas se generen y potencien no necesariamente busca su escalabilidad, como sucede generalmente con los emprendimientos de innovación surgidos desde el sector empresario.

En la IC, el “éxito” está ligado no sólo a la solución colectiva al problema común, sino también a la posibilidad de replicar las iniciativas en otros contextos, en lograr modelos abiertos y adaptables a otros territorios y realidades que puedan reproducirse y multiplicar las iniciativas de manera distribuida²⁹.

²⁹ La noción de “modelos abiertos” refiere a la generación de conocimiento, metodologías y tecnologías abiertas, esto es, de libre acceso y con un registro minucioso de los procedimientos que llevaron a su creación. Esta idea se desprende de la concepción de la “Ciencia Abierta”, más conocida como *Open Science*, en línea con los principios de la *Cultura Libre* y el *Paradigma de los Comunes*.

De acuerdo a Mariano Fressoli y Valeria Arza, investigadores referentes en este tema en Argentina, el principio de la Ciencia Abierta sostiene que la “...libre disponibilidad de publicaciones, datos y otras herramientas científicas permite democratizar el acceso al conocimiento y aumentar las posibilidades de colaboración, tanto entre científicos como con el resto de la sociedad.” (Fressoli, M., y Arza, V., 2018: 60)

En el lenguaje de la Cultura Libre: *Hackear la ciencia*. El movimiento de Ciencia Abierta propone abrir el proceso de producción científica a la participación y la colaboración, como así también difundir libremente sus protocolos, sus instrumentos y sus conclusiones. Claramente tiene que ver con una concepción política respecto del conocimiento que convierte a la comunidad de afectados en activistas.

Esto tiene su razón de ser en la importancia que se le atribuye al proceso más que al resultado. En el camino hacia la réplica se generan redes de colaboración que aportan muchísimo valor a la iniciativa original y a la comunidad que la impulsa, como así también a los ciudadanos y colectivos que se suman alrededor de la iniciativa que se está creando. (Comentario de Esaú Acosta [VIC] a este texto el 25 de marzo de 2020)

De esto se desprende otro rasgo distintivo de las iniciativas ciudadanas de innovación: no suceden en cualquier ámbito ni bajo circunstancias azarosas, sino en *comunidades de aprendizaje o de práctica*, esto es “...nuevos espacios de relación donde las personas trabajan colectivamente generando conocimiento y desarrollando proyectos.” (Freire, J., 2013 a: 1)

En el actual contexto de crisis, turbulencias e incertidumbre, surgen o se redescubren nuevas formas de soporte colectivo o comunitario, que ofrecen espacios de confianza, contención y cuidado, al tiempo que se comparten conocimientos, experiencias, aprendizajes y tiempo. Marcos García refiere a espacios de convivencia, conversación y colaboración donde las personas “*aprendemos a vivir juntas*” (García, M., en Asociación Educación Abierta, [video], 2016 a). Es allí donde nace la IC, porque se trata justamente de eso: de aprender a vivir juntas, o en otras palabras, de encontrar colectivamente los acuerdos y las formas de resolver los problemas que surgen de la vida en sociedad.

Con todo esto, queda claro que la innovación deja de concebirse como un atributo exclusivo de personas expertas, ya sean de la administración pública, la política, la ciencia o el sector empresario. Y lo mismo ocurre con la tecnología.

Una de las definiciones de *iniciativas ciudadanas* que aporta el Glosario Abierto, una wiki colaborativa creada por el Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC] de Madrid para registrar los acuerdos sobre los conceptos e ideas en torno a la Innovación Ciudadana, expresa que las comunidades de práctica que impulsan estas iniciativas no son ni más ni menos que “*personas reales que resuelven necesidades reales con la tecnología disponible.*” (Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], s.f.)

Es así como los ciudadanos a la hora de innovar utilizan, adaptan, se apropian e incluso crean nuevas tecnologías, con los recursos que tienen a mano o que comparten y reciclan entre la comunidad, o entre las redes de comunidades de las que forman parte. Este tipo de

ensamblaje híbrido en formato analógico y/o digital, en gran parte asistido por internet, es lo que se denomina “tecnología social”: “...*todo tipo de tecnologías (infraestructuras, hardware, software, servicios web) susceptibles de ser utilizadas para el empoderamiento y coordinación ciudadano y especialmente para el desarrollo autónomo de proyectos colaborativos.*” (Freire, J., 2011: 1)

Al ser diseñadas en modo abierto, estas tecnologías permiten la apropiación ciudadana, su reconfiguración y remezcla para diferentes usos, y su replicabilidad, siendo justamente allí cuando se convierten en “sociales”; en el momento en que existen comunidades de usuarios que las incorporan a sus prácticas cotidianas y les dan usos innovadores.

La IC en el ámbito de las ciudades junto a las tecnologías sociales que genera están haciendo posible el surgimiento de una nueva forma de urbanismo conocido como “Urbanismo Emergente o P2P” (trazando una analogía con la abreviatura de *peer-to-peer* referida a las redes de intercambio entre pares). Esta aproximación alude a una forma alternativa de construir la ciudad, de abajo hacia arriba, utilizando el conocimiento y la acción ciudadana, y contraria a la concepción del urbanismo convencional “top-down” o de arriba-abajo (Freire, J., 2011). Ésta última se sustenta en el conocimiento experto y en procesos jerárquicos, dirigidos por personas del ámbito político, técnico, empresarial y de la gestión, en los que la ciudadanía juega un papel meramente pasivo, como receptor.

Son muchísimas las interpretaciones respecto del concepto de *ciudad* y los modos de construirla que subyacen en las nuevas dinámicas entre la ciudadanía, el Estado, el sector empresario, las organizaciones sociales y el propio ambiente donde se despliegan, a la luz de la revolución tecnológica. Cada una de ellas le asigna un adjetivo calificativo diferente: “ciudad inteligente”, “ciudad abierta”, “ciudad digital”, “ciudad colaborativa”, “ciudad creativa”, “ciudad innovadora”, entre muchos otros. Salvando las diferencias, algo queda bien claro en cualquiera de las interpretaciones; y es la importancia y el rol fundamental que hoy tienen las ciudades en los procesos de innovación y desarrollo, sobre todo en el contexto iberoamericano.

4.2. El territorio en disputa: de ciudades inteligentes a ciudades afectivas.

Actualmente, el 55 % de las personas en el mundo vive en ciudades. Según información reciente publicada por la Organización de Naciones Unidas, se estima que esta proporción aumentará hasta un 13 % de cara a 2050, por lo que “...*el desarrollo sostenible dependerá cada vez más de que se gestione de forma apropiada el crecimiento urbano, especialmente en los países de ingresos medios y bajos que son los que liderarán el proceso.*”(Organización de Naciones Unidas ONU, 2018)

Con todos sus países integrando ese grupo, América Latina y el Caribe es la segunda región más urbanizada del mundo, después de Norteamérica, con un 81% de su población viviendo en ciudades, y con proyecciones de mayor y más rápida urbanización en los próximos años (Organización de Naciones Unidas ONU, 2018). En estas circunstancias, es inevitable reconocer que el gran desafío de desarrollo, equidad, justicia social, y sustentabilidad se disputa en el territorio urbano.

Andrea Apolaro, activista feminista uruguaya a cargo del Laboratorio de Innovación Ciudadana de la intendencia de Montevideo, es muy clara en este sentido:

“Desde los orígenes de la cultura, las ciudades han sido un espacio de identificación, encuentro y participación de las personas en la construcción de su vida cotidiana, el entrecruce territorial de lo político y lo cultural.

Por su proximidad a la ciudadanía, por el conocimiento de los problemas locales y por ser receptoras inmediatas de las demandas coyunturales que suceden en los territorios, las ciudades se encuentran en una situación de privilegio para responder a las problemáticas de desarrollo social con respecto a las administraciones públicas de carácter regional y nacional.”(Apolaro A., 2018: 141)

Tal como mencioné en el apartado sobre Desarrollo Local (CAPÍTULO 2: EL ENFOQUE DEL DESARROLLO LOCAL Y LA NUEVA AGENDA GLOBAL), las últimas décadas, más específicamente durante los años 90, la región ha experimentado procesos fundamentales de cambio en las relaciones Estado-Sociedad-Economía que representaron importantes restricciones, y a la vez oportunidades, para el impulso de los procesos de Desarrollo desde nuevos ámbitos, más cercanos, más próximos.

En el contexto actual de Sociedad Red y una globalización que se vincula al territorio e implica una nueva concepción del espacio, o en palabras de Sergio Boisier (1998, en Madoery, O., 2001), un “cambio de territorialidad generalizada”³⁰, las interacciones sociales y, en particular, aquellas que atañen al desarrollo, se despliegan hoy en nuevas geografías, en otros territorios, permitiendo que tanto ciudades como regiones adquieran responsabilidades tradicionalmente concentradas en el Estado-Nación.

Tal como lo expone Oscar Madoery, se conforma así una “...nueva geografía de responsabilidades institucionales para el desarrollo” (Madoery, O., 2001: 4), a partir de la cual las regulaciones se configuran en diferentes escalas geográficas, y la figura del Estado-Nación como ideal territorial de la modernidad adquiere otras posibilidades de expresión.

Hoy día, aquella modernidad “estado-céntrica” que disponía su escala territorial dominante en torno al Estado-Nación, como espacio de poder absoluto y con bordes bien definidos, queda desplazada por una nueva matriz ampliada que revaloriza otras escalas geográficas, supranacionales y subnacionales, como ámbitos específicos de interacción y relaciones de poder (Madoery, O., 2003).

De este modo, el Estado-Nación sufre fuertes presiones “desde arriba” y “desde abajo”, resultando sus dimensiones inadecuadas, ya sea por defecto o por exceso. Es decir, se ha vuelto demasiado pequeño para hacerse cargo de los grandes problemas planetarios, e imponerse ante las nuevas estructuras institucionales supranacionales recientemente consolidadas. Y al mismo tiempo, ha quedado demasiado grande para ocuparse de los problemas particulares y específicos de los ciudadanos.

Es así como aparecen nuevos ámbitos de interacción y definición de políticas, o mejor dicho, aquellos espacios tradicionalmente marginales en este sentido, dígame ciudades, regiones o provincias, cobran mayor dinamismo y asumen un rol protagónico como ámbitos específicos de desarrollo.

Numerosas experiencias demuestran que las ciudades medias, las microrregiones y las áreas

³⁰ Este concepto es utilizado por Sergio Boisier (1998) para hacer referencia a una de las consecuencias de la globalización, caracterizada por la reconstitución de los aspectos productivos, geográficos, políticos y socio-culturales en una dimensión que transforma la geografía y las cartografías vigentes. (Boisier, S., en Madoery, O., 2001)

metropolitanas, se constituyen en espacios donde se manifiestan y difunden, entre otros, los fenómenos de innovación y cambio tecnológico y cultural. A la vez, son los lugares donde se manifiestan las experiencias de organización y profundización democrática y construcción sociopolítica, “...y donde surgen esfuerzos singulares de gobernabilidad y reivindicación ciudadana.” (Madoery, O., 2001: 6) La ciudad protagoniza así la escena política y se constituye en la dimensión local del proceso de desarrollo.

Un informe bastante reciente elaborado por Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC, 2018), de Argentina, referido a la influencia de las economías colaborativas y de plataformas en las ciudades actuales, introduce el tema con dos citas:

“Si el siglo XIX fue el siglo de los imperios, y el siglo XX el de los Estados Nación, el siglo XXI será el de las ciudades.” (Webb, W., 2000 en CIPPEC, 2018: 3)

“Es en las ciudades y en la escala territorial más cercana donde hoy se perciben los procesos y efectos de la globalización, y es también en este escenario en el que la proximidad emerge como poder capaz de articular soluciones adecuadas a los problemas concretos y reales de la ciudadanía.” (Subirats, J., 2016, en CIPPEC, 2018: 3)

Resulta evidente que el acuerdo respecto del protagonismo actual de las ciudades es amplio e irrefutable. Ahora veamos las principales perspectivas desde las cuales se observan los procesos urbanos de innovación y desarrollo, y los distintos modelos de ciudad que proponen.

4.2.1. “Smart City”, la nueva máscara de superhéroe

El boom de las nuevas tecnologías llegó al ámbito de la gestión local y dio origen al modelo urbano más extendido y reconocido de nuestro tiempo, que además ha logrado posicionarse como deseable para cualquier ciudad que pretenda acompañar y aprovechar las transformaciones de la nueva era digital: la Ciudad Inteligente, o más conocida como “Smart City”.

Usado por primera vez en la década de 1990, el concepto refiere a la importancia de

incorporar las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a las ciudades, pero no hay un consenso respecto de su definición y su alcance (CIPPEC, 2016).

Apoyada fuertemente en el uso intensivo de las TIC, la noción de Smart City se vincula con la prestación de servicios públicos de alta calidad y calidez, y también con el empleo de tecnología de punta en cuestiones de seguridad, productividad, competitividad, innovación, emprendimiento, participación, formación y capacitación. (Véase Imagen 1)

“Una ciudad o complejo urbano podrá ser calificado de inteligente en la medida que las inversiones que se realicen en capital humano (educación permanente, enseñanza inicial, enseñanza media y superior, educación de adultos), en aspectos sociales, en infraestructuras de energía (electricidad, gas), tecnologías de comunicación (electrónica, Internet) e infraestructuras de transporte, contemplen y promuevan una calidad de vida elevada, un desarrollo económico-ambiental durable y sostenible, una gobernanza participativa, una gestión prudente y reflexiva de los recursos naturales, así como un buen aprovechamiento del tiempo de los ciudadanos.”
(Ciudad Inteligente, s.f.)



Imagen 1: “¿Qué es una Smart City?”. Iurban.es (2019).

A medida que la visibilidad del concepto fue creciendo y expandiéndose alrededor del mundo, también fueron proliferando gran cantidad de artículos académicos, libros y publicaciones sobre el tema, ya sea apoyando el enfoque o criticándolo.

La literatura más centrada en sus beneficios y las soluciones que puede aportar a los problemas urbanos, destaca no sólo sus ventajas económicas sino también su capacidad para promover el desarrollo social a través de la incorporación de infraestructuras y artefactos inteligentes en las ciudades (como sistemas de geolocalización, gobierno electrónico, big data, radares, video vigilancia, drones, etc.) así como la importancia de las experiencias de los usuarios y su rol en la producción de los flujos de información.

Al respecto, los investigadores Britton, Vega y De la Puente (2016) de la Universidad del Norte, Colombia, realizan una clasificación de los conceptos vinculados a Smart City en función de tres dimensiones principales: la *tecnológica*, la *humana y social*, y la *holística*. La primera agrupa a aquellos conceptos de ciudad/territorio que están directamente relacionados con la implementación de las TIC en las diferentes esferas de la ciudad: “*Ciudad Digital*” (Ishida y Isbister, 2000; Yovanof y Hazapis, 2009, en Britton, E., et al., 2016; CIPPEC, 2018), “*Ciudad Híbrida*” (Trachana, A., 2013), “*Ciudad de la Información o de los datos*” (Sairamesh, Lee y Anania, 2004; Sproull y Patterson, 2004, Yin et al., 2015, en Britton, E., et al., 2016),

En la *dimensión social y humana*, entran aquellos enfoques que remarcan el papel fundamental que desempeñan el componente social y el capital humano en el crecimiento y desarrollo urbano: “*Ciudad Creativa*” (Ugalde, 2006, en Britton, E., et al., 2016; Florida, R., en Christensen, K., 2007) y “*Ciudad del Conocimiento*” (Esteban, et al. 2006, Ergazakis, Metaxiotis y Psarras, 2004; Ergazakis, Metaxiotis, Psarras y Askounis, 2006, en Britton, E., et al., 2016).

Por último, los autores destacan una serie de posturas que si bien resultan minoritarias, abordan la complejidad de los territorios inteligentes en todos sus factores claves, y por lo tanto las ubican dentro de la *dimensión holística* (Giffinger et al., 2007; Nam y Pardo, 2011; Lombardi et al., 2012; Komninos, 2006 y 2008; Chourabi et al., 2012; Barrionuevo, Berrone y Ricart, 2012, en Britton, E., et al., 2016).

Si bien todas las conceptualizaciones expuestas por Britton, Vega y De la Puente podrían

relacionarse desde alguna dimensión con el concepto de Smart City, ellos mismos señalan que el componente tecnológico es el que reúne a los enfoques más importantes y reconocidos sobre el tema, lo que demuestra el peso relativo de las TIC en el concepto.

Siendo así, resulta fundamental reconocer que esta perspectiva lleva implícito el modelo convencional burocrático de gestión urbana (“top-down”) del que hablaba más arriba, en el cual la planificación, el diseño y la toma de decisiones sobre la ciudad permanece en manos de un grupo reducido de expertos, y funcionarios.

Asimismo, la mayoría de los enfoques asociados a las otras dos dimensiones expuestas presentan importantes inclinaciones elitistas y meritocráticas, poniendo el foco en actividades económicas intensivas en conocimiento y alfabetización digital, y por tanto considerando como protagonistas en la construcción y el desarrollo de las ciudades sólo a aquellos ciudadanos con altos niveles de formación y calificación formal, únicos agentes con talento y capacidad para generar conocimiento e ideas creativas.

Es por ello que preferí rescatar y separar de la clasificación propuesta por los autores al concepto de “*Ciudad del Aprendizaje*” (Campbell, 2009 y 2013, en Britton, E., *et al.* 2016) para desarrollarlo con más detenimiento en el apartado siguiente. Considero que sus proposiciones parten de bases ideológicas muy distintas y ubicarlo bajo el paraguas conceptual de Ciudad Inteligente podría contaminarlo y subestimar la fuerza de sus postulados.

Como bien apunta Juan Freire (2011), el modelo de Smart City, sea cual sea la perspectiva desde donde se lo mire, incorpora sutilmente un argumento conservador y un tanto perverso:

“...la complejidad de las ciudades y de su gestión hace imprescindible la existencia de una planificación centralizada que controle todos los procesos. En realidad este argumento busca mantener e incluso fortalecer el status quo de políticos, gestores y proveedores de servicios e infraestructuras. Sin embargo, esta línea argumental olvida que la planificación centralizada también presenta limitaciones evidentes y ha fracasado en muchos ámbitos generando disfunciones en la vida urbana.”(Freire, J., 2011: 2)

Como puede observarse hasta acá, la idea de Smart City está basada fuertemente en las

lógicas de optimización, eficiencia e incorporación de tecnologías, y si bien su proposición puede parecer bastante amplia e integral, en la práctica responde a una noción ciertamente restrictiva de la inteligencia urbana, y a intereses más corporativos que públicos.

Aun cuando las posturas más recientes pretendan cambiar el foco de la atención desde la tecnología hacia las personas, reemplazando la noción de “ciudad inteligente” por la de “ciudadanos inteligentes”³¹, los vicios del enfoque permanecen.

La noción de Ciudad Inteligente puede tener múltiples acepciones e implicancias, o ninguna a la vez. Como todo enfoque que “se pone de moda”, se utiliza con muchísimos significados, tornándolo difuso e inclusive contradictorio y la multiplicidad de adjetivos comúnmente asociados a Smart City lo convierte en un concepto lleno de sentido o completamente vacío.³²

Por lo tanto, si bien no hay un consenso sobre su significado unívoco y nadie sabe muy bien de qué se trata, no hay dudas de que la Smart City se impuso como el nuevo superhéroe de la serie, el nuevo modelo de ciudad todopoderoso capaz de salvar a los territorios de la crisis, del atraso, de la incertidumbre y del aislamiento.

Y debajo de esa máscara también hay una excelente oportunidad de negocio para las empresas más grandes y concentradas del sector, a partir de la prestación de servicios y la provisión de insumos a los gobiernos locales bajo la promesa de una ciudad más eficiente y con mejor calidad de vida para sus ciudadanos.

³¹ Esta idea se refiere a personas educadas, conectadas, informadas, maduras y responsables que son capaces de detectar las necesidades urbanas antes que les responsables de la Administración Pública y que trabajan colaborativamente con ellos para encontrar soluciones. Por lo tanto, más que poner el foco en la tecnología, esta perspectiva propone que los gestores de las ciudades se ocupen de facilitar y promover el acceso a herramientas y mecanismos que permitan la co-creación y la participación ciudadana. (CIPPEC, 2018)

³² Esto mismo se desprende no sólo de la bibliografía citada sino también pude comprobarlo en primera persona durante mi asistencia a la Smart City Expo Buenos Aires 2019, la segunda edición del evento más importante de Ciudades Inteligentes a nivel global, organizado por un grupo empresario referente mundialmente en el sector tecnológico, junto al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, los días 24 y 25 de abril de 2019 en el nuevo Centro de Exposiciones y Convenciones de Buenos Aires (CEC). Mi registro completo se halla en <http://bit.ly/smartcitybuenosaires> y en los posteos en mi cuenta de Twitter @modomate_blog del 24 y 25 de abril de 2019.

Lo propio pude observar en el segundo encuentro del ciclo de seminarios para gobiernos municipales organizado por la Fundación Internacional para el Desarrollo Local (Findel) y la agencia consultora IC Latinoamérica, titulado “Estrategias para mejores gobiernos locales”, y llevado a cabo en Buenos Aires durante los meses de julio a octubre de 2019. Mi registro completo de la jornada se halla en los posteos en mi cuenta de Twitter @modomate_blog del 13 de agosto de 2019

Un superhéroe de las ciudades que es varón y patriarcal. Encarna y embandera todas las características que el sistema hegemónico asigna a los hombres, a los varones, dejando de lado por completo aquellas que la feminización del género atribuye a las mujeres: el cuidado, el afecto, la solidaridad, la sensibilidad, la delicadeza, la amabilidad. Y así las mujeres también quedan en los márgenes de este modelo. Como siempre. Como hasta ahora. Pero... *¿es posible pensar en otros modelos de ciudad deseables?* Claro que sí, y son muchos los autores que lo demuestran.

4.2.2. La ciudad de la Innovación Ciudadana

Explorando esas otras formas de pensar, desear y vivir la ciudad, me encontré con algunos textos y publicaciones que problematizan y exponen visiones de ciudades alejadas de la inteligencia y más cercanas a la comunidad.

- *Ciudad Abierta*

El primero de ellos fue el de Richard Sennett (2007), quien presenta un modelo de ciudad pensado como un espacio democrático que prioriza y favorece la participación ciudadana: la *Ciudad Abierta*, en contraposición al modelo de ciudad moderna, propio del siglo XX. El autor refiere a éste último como un sistema cerrado que tiene como síntoma una “Ciudad Frágil”, y que presenta una gran paradoja en nuestro tiempo: contamos con muchísimos más recursos que en el pasado para alcanzar la ciudad que soñamos, pero tenemos menos imaginación crítica. Las nuevas tecnologías, que podrían propiciar enormemente la creatividad, la experimentación y la innovación en las ciudades, han quedado subordinadas a un régimen de poder que necesita orden y control.

“La proliferación de regulaciones de zonificación durante el siglo XX no tiene precedentes en la historia del diseño urbano, y esa sobreabundancia de reglas y regulaciones burocráticas ha imposibilitado la innovación local y el crecimiento, y ha congelado la ciudad en el tiempo.”(Sennett, R., 2007: 27)

Esto responde a una visión de la sociedad como sistema cerrado, en el que priman el equilibrio, entendido como resultado final entre ingresos y egresos, y la integración,

según la cual cada parte del sistema tiene su lugar y su rol en el diseño total. Desde estos valores, no hay experimentación posible, y por ende tampoco innovación. La misma tecnología que hoy permite controlar y monitorear mejor cada parte del sistema, presenta al mismo tiempo la amenaza de trastorno y disfunción, si apropiada por la ciudadanía encuentra otros usos y funcionalidades. Por eso hay que generar reglas estrictas de uso, regímenes de licencias, y grupos limitados de personas “capacitadas” para utilizarlas. Cualquier similitud con la “Smart City” no sería pura coincidencia.

Posicionado en la vereda de enfrente, el autor propone un sistema abierto y su implementación en una ciudad abierta. Retomando los postulados de Jane Jacobs, advierte que un planificador urbano que pretenda ser radical debe aspirar a la disonancia. *“Cuando los espacios se vuelven a un tiempo densos y diversos, como las calles y plazas repletas, y sus funciones son a la vez públicas y privadas; (...) surgen el encuentro inesperado, el descubrimiento fortuito, la innovación.”* (Sennett, R., 2007: 28)

La ciudad abierta será entonces aquella que presente las siguientes características: sea porosa y disponga de “territorios de pasaje”, donde los muros sean puentes; tenga forma incompleta, y arquitectura liviana, que invite a la creación, a la revisión, y a la adaptación de acuerdo a las necesidades y deseos de los habitantes; que dé forma a los relatos de desarrollo, es decir, habilite las posibilidades diferentes y conflictivas que surgen en las diversas etapas de su proceso evolutivo; y que con todo lo anterior se constituya en un espacio democrático.

“Cuando la ciudad funciona como un sistema abierto – incorporando los principios de porosidad del territorio, indeterminación narrativa y forma incompleta –, se vuelve democrática, no en un sentido legal sino en tanto experiencia física.” (Sennett, R., 2007: 31)

La ciudad como espacio democrático implica sortear el principal desafío de la democracia en las grandes urbes contemporáneas: cómo generar familiaridad y conexión entre personas que ni siquiera se conocen; cómo crear un “nosotros” y propiciar el sentido de comunidad y cuidado entre personas que son verdaderas

extrañas. Para Sennett encontrar las formas, los diseños y las infraestructuras para ello es el nuevo rol del urbanismo.

- *Ciudad Compacta:*

En esta misma línea, a propósito de una ciudad abierta, densa, desordenada y diversa, Juan Freire (2011) habla de una *Ciudad Compacta*, con mezcla de usos en todas las escalas espaciales, que recupere y rediseñe espacios verdaderamente públicos donde propiciar el encuentro y a la convivencia ciudadana más que el flujo.

Freire entiende y reivindica la idea de espacio público en sentido amplio, como espacio híbrido que, gracias al aprovechamiento de las nuevas tecnologías, resulta de la interacción de lo físico y lo digital, ofreciendo a la ciudadanía usos múltiples y diversos capaces de propiciar procesos creativos y el desarrollo de tecnologías sociales.

- *Ciudad que Aprende:*

Otro que habla de la diversidad como característica constitutiva de las ciudades es Antonio Lafuente:

“Una ciudad aprende cada vez que acepta la existencia de un punto de vista imprevisto, inaudito, inefable o invisible. Una ciudad aprende cuando el arte de gobernar se confunde con el arte de escuchar. (...) La ciudad aprende cuando sabe conectarse con sus vibraciones, (...) cuando acepta la complejidad que le proponen los movimientos sociales, los colectivos ciudadanos, las comunidades de afectados o los grupos de activistas.

Una ciudad que aprende es una ciudad que no le teme a la diferencia.”(Lafuente, A., en Gómez Abad, D., 2019)

Esta conceptualización es luego retomada y trabajada también por Marcos García quien, en un encuentro para discutir temas actuales en torno a la educación, refuerza la idea con una cita de Aristóteles y apunta que personas similares no pueden crear una ciudad. Pero la diversidad tampoco crea ciudad si no existen “figuras puente” que inviten a dialogar a esa diversidad, facilitando el contacto y la convivencia. Y en esa convivencia, en esa unidad en la diversidad, es donde se produce el

aprendizaje, la cooperación (García, M., en Asociación Educación Abierta, 2016 b).

Es así como surge entonces un nuevo modelo deseable de ciudad, la *Ciudad que Aprende*, es decir, aquella donde las personas pueden desarrollar sus capacidades individuales pero también habilidades para estar con otros. Habilidades como la escucha, la empatía, la colaboración, que sólo se aprenden en la práctica, conviviendo, haciendo juntas.

La ciudad que aprende es en definitiva un lugar donde se conectan mundos diferentes de manera significativa, un ecosistema de aprendizaje. Porque justamente “...el aprendizaje tiene que ver con cómo aprendemos a cooperar entre personas diferentes, con cómo aprendemos a vivir juntos.” (García, M., en Asociación Educación Abierta, [video], 2016 a)

En este mismo sentido, Tim Campbell señala que una ciudad que aprende se destaca por propiciar procesos de aprendizaje colectivo, es decir, sus habitantes aprenden de manera conjunta (Campbell, T., 2013, en Britton, E., *et al.*, 2016). Y agrega que el valor de estas ciudades radica en las “nubes de confianza” que se generan en esos procesos, con información compartida y validada por la comunidad en conversación con el entorno; un entorno que también aprende, cambia y se transforma (Campbell, T., en Asociación Educación Abierta, 2016 b).

“Aprenden las ciudades cuya inteligencia consiste en combatir la desigualdad, las asimetrías, la tristeza, la violencia y la corrupción. Aprenden las ciudades cuya inteligencia consiste en apoyar la colaboración, los cuidados y la fiesta. Y aprenden, por fin, las ciudades que se dejan okupar, hackear y travestir.”
(Tecnológico de Monterrey, 2016: 2-3)

- *Ciudad Extitucional*

Receptivo de todo lo anterior, el Vivero de Iniciativas Ciudadanas VIC propone la idea de una *Ciudad Extitucional*, es decir, aquella que actúa como una red albergando y enlazando diversidad de agentes, conflictos, necesidades, movimientos sociales, infraestructuras, e iniciativas ciudadanas. Un espacio donde esferas diversas, que comúnmente operan separadas, se tocan para colaborar y cooperar

juntas (Gil-Fournier, M. [VIC], 2018).

A diferencia de las *instituciones*, que funcionan como sistemas organizacionales duales, con límites claros entre el adentro y el afuera, jerarquía y materialidad definidas, ya sea por edificios, leyes, o estatutos que las regulan, las *extituciones* se entienden como superficies blandas, reticulares, en las que pueden ensamblarse, eventualmente, multitud de agentes movilizados por un componente afectivo común (Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], s.f.).

Mauro Gil-Fournier, desde VIC, destaca cinco cuestiones clave para entender los procesos extitucionales: Primero, los *afectos* como pulsión que detona la acción³³; segundo, la ausencia de jerarquías capaces de controlar el devenir de esa acción; tercero, que el alcance de sus objetivos supera las acciones comunitarias y locales; cuarto, que sus capacidades, energías y vulnerabilidades son limitadas y, por ende, su duración también; y quinto, que puede agregar entre sus agentes a la propia institución pero la supera, la trasciende (Gil-Fournier, M. [VIC], 2018).

A partir de estas consideraciones, lo extitucional refiere entonces a un modo, a una lógica, a un proceso material y temporalmente difuso, en el que se articulan y se agregan multiplicidad de actores diferentes, grupos, ciudadanos de a pie, activistas, incluso instituciones, sin jerarquizarse ni reducirse, a partir de procesos afectivos detonados por un asunto concreto y específico que les afecta y les compromete. Aquello que, en el primer capítulo, Rovira Sancho (2018) señalaba como “constelaciones performativas de liderazgo distribuido”, que suceden en las calles pero también en las redes digitales, y responden a “políticas de prefiguración”, experimentales y lúdicas, hackers y feministizantes.

A propósito de los activismos/afectivismos que impulsan procesos extitucionales, Gil-Fournier señala:

³³ El Vivero de Iniciativas Ciudadanas VIC trabaja sobre la idea de *Urbanismo Afectivo*, y da una importancia crucial al “afecto” en la construcción de la ciudad: “*Situamos los afectos no como las emociones sino como el detonante de la acción donde no es posible separar afectos y política, sino con hacer un uso político del afecto. No dividir entre afectos individuales y colectivos sino en su construcción simultánea. Donde lo colectivo se emplaza en lo propio y viceversa. Ver Brian Holmes con la noción de afectivismo.*” (Gil-Fournier, M. [VIC], 2018: 166).

“Afectivismo es hacer un uso político del afecto. Si entendemos que lo personal es político, como bien explica el pensamiento y el movimiento feminista, lo colectivo de esta manera se emplaza en lo propio y lo propio también se enlaza en lo colectivo. Afectivismo serían los espacios, los tiempos y las acciones que nos permiten reproducirnos y producirnos en común.”(Gil-Fournier, M. [VIC], 2016)

Lo afectivo aparece entonces como una posibilidad real y concreta de enfrentarse a la ciudad, de transformarla, de construirla³⁴. Y de este modo, la ciudad extitucional es esa gran red de procesos extitucionales que impulsan la acción colectiva, desde la práctica y la experimentación. A diferencia de la noción de ciudad convencional, operada por la burocracia y regida por planes estratégicos, la ciudad extitucional funciona desde la apertura, la transparencia y operatividad por proyectos. Es en definitiva el verdadero laboratorio de la innovación ciudadana.

Es a partir de estas ideas que pienso mi propio modelo de ciudad deseable para la IC. Una ciudad que se configura temporal y espacialmente a partir de los procesos y acciones impulsadas por las redes afectivas de sus comunidades. Un espacio de acción y afectación, de origen e impacto de las iniciativas ciudadanas, de convivencia y aprendizaje colectivo, que no solo se apoya en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para abrirse, dinamizar procesos urbanos y brindar mejores servicios públicos, sino también nutre y se nutre de los lazos sociales, de la colaboración y de la confianza, para entregarse a la escucha, al cuidado y al abrazo.

Una ciudad que somos y construimos diariamente entre todos les que allí nos *encontramos*

³⁴ Por ejemplo, si sentarnos en la loma de un parque, sobre el césped, donde da el sol en invierno, nos gusta, nos moviliza, nos genera disfrute o placer, vamos a ese lugar cada vez que podemos y hacemos el mismo recorrido hasta llegar allí porque no atrae lo que vemos, los cancheros de las veredas, los amplios y elegantes ingresos a los edificios, el olor a facturas recién hechas al pasar por determinada esquina, etc. Cuando por el contrario, algo no nos gusta, nos genera miedo, incomodidad, inseguridad, melancolía, tristeza, etc., tenemos dos alternativas: quedarnos en la queja recurrente, hacer un reclamo a las autoridades o pasar a la acción. Es a partir de esa última cuando las ciudades empiezan a visibilizar otras prácticas urbanas, otros modos de hacer ciudad; distintas propuestas que decidieron tomar la iniciativa para producir nuevos espacios colectivos, generados desde estrategias colaborativas y sustentables, que permiten construir y reconstruir las posibilidades de lo urbano (Hernández, P., 2015).

– del verbo “encontrarse mutuamente, el une en el otro y con el otro”. Una ciudad cálida y amable. Una ciudad a la que elijo calificar como “*afectiva*” porque creo que es ese el adjetivo que más se ajusta a mi deseo, y para la cual, a modo de síntesis, propongo la siguiente definición:

La ***Ciudad Afectiva*** es feminista, libre, diversa y plural, con espacios, infraestructuras y tecnologías dispuestas para el encuentro y que también se completan con él, para la conversación y a su vez, fruto de ella. Una ciudad abierta, compleja, compacta y porosa, cuyo territorio no se define, sino que se ocupa, lo ocupan sus habitantes pero también sus visitantes. Una ciudad incompleta e imperfecta, que invita a intervenir, graffitear, expresar, caminar, contemplar, participar, transgredir, cuidar y co-crear en comunidad.

Dada la importancia que reviste el concepto de “comunidad” a la hora de entender el origen de la IC y su poder para construir ciudad, lo desarrollo a continuación.

4.3. La idea de “comunidad” en la génesis de la Innovación Ciudadana

Tal como expuse al inicio de este capítulo, las iniciativas ciudadanas surgen en el contexto actual dentro de *comunidades de práctica/aprendizaje*, es decir, espacios de relación donde las personas trabajan colectivamente generando conocimiento y desarrollando proyectos, con un objetivo común (Freire, J., 2013 a).

Juan Freire menciona tres procesos de transformación individual y colectiva que promueven la generación de estas comunidades: 1. El abandono de las estructuras de soporte clásicas, desde las instituciones públicas a las empresas, y de los espacios de contención afines a un contrato social en crisis, generan la necesidad de redes de soporte alternativas, fuera de las organizaciones. 2. El nuevo paradigma tecnológico y el cambio cultural que genera, facilitan la emergencia de nuevos espacios de innovación abierta, los Laboratorios Ciudadanos. 3. Los mismos ciudadanos son capaces de crear tecnologías sociales que permiten la coordinación de grandes colectivos sin necesidad de institucionalización (Freire, J., 2013 a).

Es así como nacen las “comunidades de práctica/aprendizaje”, caldo de cultivo donde se

gestan las iniciativas de innovación ciudadana, y las cuales a su vez son reproducidas por estas iniciativas. Personas *afectadas* por un mismo problema o necesidad se juntan para buscar entre todas una solución y en esa práctica cotidiana de “convivir y hacer juntas” se va conformando una comunidad que a su vez las contiene y genera el entorno propicio para el surgimiento de nuevas iniciativas ciudadanas.

Freire identifica cuatro elementos básicos que conformarían una comunidad: a) *objetivos* comunes, en tanto comparten una preocupación o un problema, o como vimos más arriba, un “afecto/afectación”, su razón de pertenencia y participación en ella consiste en afrontar esos desafíos y encontrar soluciones; b) *trabajo*, es decir, se juntan a “hacer”, organizan las actividades que realizan y comparten métodos para ello; c) *gobernanza*, esto es, establecen sus propias normas y reglas para que la deliberación y la toma de decisiones sean efectivas; y d) *tecnología*, refiere a que utilizan plataformas digitales y diversos tipos de recursos tecnológicos que facilitan el trabajo y la gobernanza, sin la necesidad de estructuras formalizadas (Freire, J., 2013 a).

De esta manera queda claro que una comunidad de práctica es tal en tanto comparte fundamentalmente eso, una práctica, la cual reúne a sus miembros regularmente y los lleva a establecer normas de convivencia y toma de decisiones, a la vez que pautas de trabajo. Todo esto con un objetivo común que da sentido a esa práctica; o según el planteo del VIC, en su génesis, un *afecto* o *afectación* que por la acción colectiva y uso político deviene en *afectivismo* (Comentario de Esaú Acosta [VIC] a este texto el 25 de marzo de 2020).

Quienes emplearon el concepto de *comunidad de práctica* (CdP) por primera vez fueron los especialistas en aprendizaje situado, Jean Lave y Etienne Wenger, cuando en 1991 discutían la noción de Participación Periférica Legítima. Luego, es Wenger (1998), quien lo extiende a otros ámbitos de pensamiento y lo define como procesos de aprendizaje social que ocurren cuando personas con un interés común por un tema o problema colaboran mutuamente por un período de tiempo prolongado, compartiendo ideas y estrategias, para buscar soluciones colectivas y crear innovaciones. En palabras de Wenger: “*Las Comunidades de Práctica son grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen y aprenden cómo hacerlo mejor mientras interactúan regularmente.*” (Wenger, E., 1998, en David, L., 2014: 1. La traducción es propia.)

Tanto Lave y Wenger como Freire reconocen también las nuevas formas que adquieren estas comunidades en la sociedad contemporánea. Los primeros hablan de la efervescencia de las comunidades “en-línea” como maneras de promover la innovación, el desarrollo del capital social, la generación y difusión del conocimiento entre sus miembros, junto a otras facilidades.

Freire por su parte, reflexiona en torno a la nueva configuración del “espacio” donde se reúnen estas comunidades, que ya no es necesariamente físico o geográfico. Tal como veíamos en el punto 1.3 del CAPÍTULO 1 de la mano de Castells, el *espacio de flujos* facilitado por internet, plantea nuevas formas de hacer comunidad, distintas a las surgidas en el *espacio de los lugares*. Estas últimas serían comunidades “de obligación” para las cuales el espacio geográfico es determinante. En cambio, el espacio de flujos permite la conformación de comunidades “de elección” ya que los participantes deciden libremente si entrar o no en ella.

Las CdP, al conformarse en torno a una actividad común, independientemente del espacio donde se reúnan sus miembros, sea físico o virtual, responden claramente a la categoría de *comunidades de elección*. No existe en este concepto de comunidad ningún presupuesto de identidad, ni de pertenencia que anteceda a la práctica.

Por el contrario, la noción de *comunidad* que elijo utilizar en este trabajo está fuertemente vinculada al *Paradigma de los Comunes*, al que dedico el ANEXO 4. En este sentido, me interesa destacar la interpretación que hace el filósofo francés Jean-Luc Nancy (2000, 2003 y 2006 en Saidel, M., 2019), y sobre todo la deconstrucción radical que realiza de cualquier figura de lo común que pudiera estar asociada a una obra, a una identidad plena, a cualquier idea de fundamento o esencia comunitaria.

Nancy piensa lo común en términos ontológicos y propone pensar la idea de comunidad a partir del *co-estar* como condición inherente a toda singularidad y de la que no se puede disponer a voluntad. No hay ser que no sea con otros. La existencia no sólo está referida siempre a un exterior, sino que siempre implica relación, *com-partición*; y no existe cuerpo o materia que pueda constituirse en su singularidad, si no es a partir de su relación diferencial *con* otros cuerpos (Nancy, J., 2003 y 2006, en Saidel, M., 2019). “*Lo más*

propio se transforma así en lo más impropio, en una lógica de la 'extimidad'³⁵, que es constitutiva de toda la existencia.”(Nancy, J., 2006, en Saidel, M., 2019: 12)

Esto me recuerda la idea de *proceso extitucional* que planteaba en el punto anterior Mauro Gil-Fournier de VIC al hablar de la IC y la forma en que ésta construye la ciudad, como un espacio donde esferas diversas que comúnmente operan separadas, se tocan para colaborar y cooperar juntas (Gil-Fournier, M. [VIC], 2018).

Es así como el acercamiento filosófico a *lo común* que propone Nancy permite pensarlo por fuera de las lógicas sustancialistas, identitarias y excluyentes de las distintas tradiciones comunitaristas, que confunden lo común con lo propio, y también alejado del individualismo posesivo que se impone actualmente con el capitalismo neoliberal, bajo la lógica del capital humano y la autoempresarialidad. *Lo común* entonces, “...aparece como una condición que nos antecede y nos expropia de toda posibilidad de pensarnos sujetos cerrados.” (Saidel, M., 2019: 21)

En este entramado de perspectivas y reflexiones en torno al concepto de comunidad vinculado al Paradigma de los Comunes, me interesa destacar por último el aporte de los feminismos latinoamericanos, sobre todo el trabajo de Raquel Gutiérrez (2014, en Vega Solís, C., 2019) respecto de la “reproducción comunitaria de la vida”. Amparada también en una visión no esencialista y en movimiento, que da lugar a la disputa y que se conjuga para preservar la urdimbre, la autora propone la noción de *tramas comunitarias*: “constelación de relaciones sociales de ‘compartencia’ – nunca armoniosas o idílicas, sino atravesadas por tensiones y contradicciones – que operan en el tiempo de un modo coordinado y cooperativo que resulta más o menos estable.” (Gutiérrez, R., 2014: 4, en Vega Solís, C., 2019: 58) Esas tramas buscan generar valores de uso, con el fin último de garantizar la reproducción de los sujetos colectivos y de su ser individual. “Lo que se trama es el sostenimiento, y este es producto de la deliberación, la significación y la ejecución.” (Vega Solís, C., 2019: 58)

Aquí aparece la idea de *comunalización de la reproducción y de los cuidados*³⁶: la

³⁵ La noción de *extimidad*, aclara Saidel, viene del psicoanálisis lacaniano, para el cual lo más íntimo está en el exterior del yo (Saidel, M., 2019).

³⁶ Mayores referencias a esta idea se encuentran en el ANEXO 4.

comunidad se entiende como un espacio de cooperación y reciprocidad donde los cuidados se transforman en *comunes relacionales* que garantizan el mantenimiento diario de la vida.

Gutiérrez señala asimismo que en sus prácticas heterogéneas y multiformes, las tramas comunitarias enfrentan la dominación capitalista y se postulan antagónicas respecto de ella, pero no sin tensiones internas. El conflicto y la desigualdad, desde esta visión feminista, no provienen de un exterior corrupto, como puede ser la dinámica capitalista o las políticas públicas, sino que constituyen elementos de tensión propios y permanentes dentro de las colectividades.

Esta formulación abierta, polimorfa, contingente y significativa de la reproducción, al igual que la interpretación de Nancy, esquivada las visiones homogéneas, esenciales e intrínsecamente bondadosas del comunitarismo. Y en la medida que se reconoce el conflicto y la desigualdad, vuelve a aparecer con fuerza la *política* como fuente de deliberación, de reproducción y sostenimiento.

Si a la idea trabajada por Lave y Wenger de Comunidad de Práctica le sumamos la visión ontológica de comunidad propuesta por Nancy, y el aporte de los feminismos respecto de la comunalización de la reproducción y de los cuidados, y su énfasis en la dimensión política, y los mezclamos con los postulados de la IC, llegamos a una construcción teórica que me permite definir y abordar mi objeto de estudio de una manera integral y holística: el concepto de *Comunidad de Innovación Ciudadana*.

Una Comunidad de Innovación Ciudadana es un grupo de personas diversas que se encuentran con cierta regularidad en un espacio de proximidad, físico o digital, y que aprenden a vivir juntas. Movidas por un afecto y necesidad común, experimentan prácticas de escucha, colaboración y cuidado mutuo para co-crear soluciones a sus problemas y los del entorno local, compartiendo conocimientos, recursos y tecnologías en código abierto.

En la próxima sección me adentro en el análisis empírico de la IC en Iberoamérica en la última década, tomando este concepto como ordenador para el abordaje de los ejemplos.

LA INNOVACIÓN CIUDADANA EN IBEROAMÉRICA EN LA ÚLTIMA DÉCADA

Llegado este punto de mi trabajo podría decir que nos encontramos en el momento bisagra a partir del cual todo lo visto hasta ahora, ya sean referencias al contexto como al marco teórico, me permitirá en lo que sigue abordar empíricamente mi objeto de estudio de una manera lo más consistente e integral posible.

Hablé de la Sociedad Red global en la que hace algunas décadas vivimos y nos atraviesa, del nuevo paradigma tecnológico denominado por Castells como Informacionalismo y de algunas de las transformaciones más importantes que se suceden a su paso, propias de un momento marcado por la incertidumbre y la crisis generalizada.

También vimos cómo se reconfiguran el tiempo y el espacio, a la par que se agudizan las tensiones entre lo global y lo local, se jerarquizan los territorios y con ellos, el debate sobre el Desarrollo, su gobernanza, y la nueva agenda.

Repasé las transformaciones del Estado en este contexto, no sólo en términos de sus relaciones hacia afuera y su rol en las nuevas luchas geopolíticas, sino sobre todo el impacto de las nuevas tecnologías en sus procesos de innovación abierta. Describí cuál es hoy en día la estrategia modelo en ese sentido, el Gobierno Abierto, sus proposiciones, sus implicancias, sus mayores avances y sus pendientes, y el rol de los laboratorios ciudadanos como nueva institucionalidad tendiente a achicar ese saldo.

Por último, me adentré en mi objeto de estudio desde la producción teórica actual: la Innovación Ciudadana como un concepto que alude a versión cívica de la innovación y surge como tal en la bibliografía Iberoamérica de la última década. Me apoyé en ella para referir a su origen, sus manifestaciones, sus protagonistas y las particularidades de su proceso creativo. Asimismo, señalé cómo las iniciativas ciudadanas generan nuevas tecnologías e infraestructuras sociales que a su vez invierten la manera en que se construyen las ciudades. A partir de esto, remarqué la importancia del rol de los centros urbanos en los procesos de innovación y desarrollo en la actualidad, y aproveché para repasar los distintos enfoques que reflexionan sobre esto, con el propósito final de

reconstruir un concepto de ciudad lo más afín posible a la IC, y así arribé al de *Ciudad Afectiva*.

En esta parte me dedico a describir y analizar mi objeto desde la práctica: tres experiencias empíricas de Innovación Ciudadana, abierta y colaborativa generadas en el contexto específico de Iberoamérica en la última década, me ayudarán a ejemplificar las consideraciones del capítulo anterior. Como paso previo, me parece importante hacer una breve descripción de la región y referir al rol de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) en la conformación de ese espacio como el escenario de la I.C.

CAPÍTULO 5: IBEROAMÉRICA, UN ESCENARIO CO-CONSTRUIDO.

Definida como el conjunto de territorios de América donde se hablan lenguas iberorromances, correspondientes a los países americanos que formaron parte de los reinos de España y Portugal, pero que en ocasiones también incluye a estos últimos Estados (RAE, 2005), Iberoamérica constituye una de las regiones lingüísticas más grandes y culturalmente más cohesionadas del mundo. (Véase Imagen 2)

Desde la acepción más amplia, forman parte de *Iberoamérica* o de la *región iberoamericana* Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay, Venezuela y más recientemente, Andorra.

Bajo la *Comunidad Iberoamericana de Naciones* (CIN) se identifica al conjunto de países iberoamericanos que se reúnen desde 1991 en las Cumbres Iberoamericanas de Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno (Red Iberoamericana de Cooperación Jurídica Internacional, 2004). Se trata de un concepto político-humanístico muy utilizado por ciudadanos e instituciones pero que no tiene estatus jurídico, puesto que no ha sido recogido en tratado internacional alguno que hayan suscrito los países que la componen, ni existe una organización legal con tal nombre.



Imagen 2: “Mapa de Iberoamérica.” Keepscales (2009).

Sin embargo, eso no le resta importancia en el escenario internacional actual. Vale decir que, más allá de las afinidades geográficas, lingüísticas, históricas y culturales que puedan compartir los países que la conforman, la CIN³⁷ nació como un proyecto solidario y voluntario de los Estados Iberoamericanos, impulsado por España, en búsqueda de una mejora en las relaciones internacionales entre este país, Portugal y América Latina, así como de la integración y construcción de nuevas estructuras políticas, sociales y

³⁷ El concepto de “Comunidad Iberoamericana de Naciones” (CIN) se diferencia de otros términos utilizados para referir a la conformación del espacio de integración iberoamericano (ej. “Panhispanismo”, “Unión Hispánica”, “Panamericanismo”, etc.) ya que cada uno persigue objetivos distintos, incluye o deja afuera a determinados países, parte de ideologías diversas y se deriva en cierta medida de un contexto político, histórico y cultural específico. La noción de CIN refiere a un proyecto de cooperación regional basado en valores democráticos con un sentido renovado, igualitario y solidario. (Del Arenal Moyúa, E., 1992 en Quintero, 2013)

económicas que alcanzaran y fortalecieran el reconocimiento internacional. (Quintero, E., 2013)

Cuando España iniciaba la recuperación de la democracia y la materialización de nuevas relaciones con América Latina, allá por el año 1976, el proyecto de CIN le representó una “Política de Estado”; el desarrollo exportador de democratización y la gestión pacífica de conflictos (Barbé, E., 2009 en Quintero, E., 2013).

“...Sean cualesquiera nuestras diferencias, estamos juntos. No somos una nación, ni una alianza, ni una coalición, ni un sistema de conveniencias económicas; menos todavía somos una raza en el sentido étnico de la palabra: somos un mundo. El mundo de la lengua y la cultura que hemos creado juntos desde hace largos siglos (...) en mutua fecundación histórica... España sabe que, desde hace medio milenio, nunca ha estado sola, que nunca podrá estarlo; que sólo viviremos plenamente cuando lo hagamos como hermanos que no se disputan la herencia, sino que al gozarla juntos, la multiplican y la ofrecen al resto del mundo.” (Discurso de su Majestad, el Rey, a la comunidad académica al ser investido doctor “honoris causa” por la Universidad de San Marcos de Lima el 24 de noviembre de 1978. Quintero, E., 2013: 222)

Institucionalizada en 1991 a partir de la *I Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno* celebrada en Guadalajara, México, como espacio de encuentro en el que participaran los países iberoamericanos sin distinción e instrumento impulsor de cooperación e integración, la CIN tendría como finalidad fortalecer los lazos culturales, sociales, educativos, científicos, económicos y políticos mediante programas multilaterales orientados hacia el Desarrollo. El reto consistía en “...convertir el conjunto de afinidades históricas y culturales que nos enlazan en un instrumento de unidad y desarrollo basado en el dialogo, la cooperación y la solidaridad”. (I Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, 1991: 1)

Desde entonces las Cumbres se mantienen y celebran todos los años consolidándose como uno de los encuentros presidenciales más longevos del mundo (Véase Fotografía 2). Con casi 30 años de recorrido, las Cumbres fueron una apuesta por el diálogo político al más alto nivel, aún en presencia de claras diferencias entre los países asistentes. “Una apuesta

por la diplomacia, el multilateralismo y la cooperación no solo como herramientas para adelantarse al futuro, sino también para influirlo e imprimirle una dirección conforme con objetivos compartidos.”(Grynspan, R., 2018)



Fotografía 2: “XXVI Cumbre Iberoamericana de Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno, Antigua Guatemala, Guatemala, 15 y 16 de noviembre de 2018.” (Telam, 2018)

Los países de América Latina que conforman el espacio iberoamericano presentan características socio-económicas semejantes o al menos cercanas, a pesar de sus respectivas complejidades. Por el contrario, la mayor diferencia se da entre ellos y los países europeos que conforman la región, lo cual se evidencia en sus Índices de Desarrollo Humano. (Véase Tabla 2)

Tabla 2: Países de Iberoamérica por Índice de Desarrollo Humano

PUESTO	PAÍS	IDH (2018)
Desarrollo humano muy alto		
1	 España	▲ 0,893

2	 Andorra	▲ 0,857
3	 Portugal	▲ 0,850
4	 Chile	▲ 0,847
5	 Puerto Rico ( Estados Unidos)	▲ 0,845
6	 Argentina	▼ 0,825
7	 Uruguay	▲ 0,808
Desarrollo humano alto		
8	 Panamá	▲ 0,795
9	 Costa Rica	▲ 0,794
10	 Cuba	▲ 0,778
11	 México	▲ 0,767
11	 Brasil	▲ 0,761
13	 Colombia	▲ 0,761
14	 Perú	▲ 0,759
15	 Ecuador	▲ 0,758
16	 República Dominicana	▲ 0,745
17	 Venezuela	▼ 0,726
18	 Paraguay	▲ 0,724
19	 Bolivia	▲ 0,703
Desarrollo humano medio		
20	 El Salvador	▲ 0,667
20	 Guatemala	▲ 0,651
22	 Nicaragua	▼ 0,651
23	 Honduras	▲ 0,623

Nota: adaptación propia en base al “*Human Development Report 2019*” (en inglés) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2019), en Wikipedia (s.f.).

Teniendo en cuenta estas diferencias, queda claro que lo que une e identifica a la CIN tiene que ver sobre todo con el componente simbólico-cultural. Se define como un bloque de naciones americanas y europeas que tienen una base lingüística común: dos grandes lenguas ibéricas, el portugués y el español, habladas al mismo tiempo por más de cien millones de personas. Esto sumado a una cultura y valores comunes, a un compromiso de

diálogo, concertación y cooperación iberoamericana, al respeto por el Derecho Internacional, a una voluntad manifiesta por la paz, la solidaridad, las garantías de los derechos humanos y la solución de conflictos de manera pacífica, constituyen el Espacio Cultural Iberoamericano, declarado por la XVI Cumbre, en la Carta Cultural Iberoamericana de 2006. (Quintero, E., 2013)

“IV. ESPACIO CULTURAL IBEROAMERICANO

Iberoamérica es un espacio cultural dinámico y singular; en él se reconoce una notable profundidad histórica, una pluralidad de orígenes y variadas manifestaciones.

La consolidación de un espacio iberoamericano que reconoce la multiplicidad de matices, conlleva voces que dialogan con otras culturas.

(...)

En este marco, se promoverán las afirmaciones, ideas, y valores consagrados en la presente Carta Cultural como líneas rectoras en la construcción de un espacio cultural iberoamericano.” (XVI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, 2006)

Otro de los hitos que consolidaría a Iberoamérica como proyecto político de cooperación sería la creación, en la XV Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno, Salamanca, 2005, de la *Secretaría General Iberoamericana* (SEGIB), un nuevo instrumento del sistema iberoamericano³⁸ que sirve, entre otras cosas, para dar seguimiento a los programas acordados en las Cumbres. Con ella “...*Se trató de dar un nuevo y enérgico impulso a un foro que reúne, al más alto nivel, tres países europeos —España, Portugal y Andorra— y 19 latinoamericanos. Esto es lo que llamamos Iberoamérica.*”(Secretaría General Iberoamericana –SEGIB, s.f. a)

Como único organismo internacional oficial de la Comunidad Iberoamericana de Naciones,

³⁸ El “*sistema Iberoamericano*” está conformado por los cinco organismos internacionales regionales (la SEGIB, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura – OEI –, la Organización Iberoamericana de Seguridad Social – OISS –, el Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica – OIJ – y la Conferencia de Ministros de Justicia de los Países Iberoamericanos –COMJIB –) que integran, a partir de la XXIV Cumbre Iberoamericana (Veracruz, México, 2014), el Comité de Dirección Estratégica de Organismos Iberoamericanos (CoDEI). (Secretaría General Iberoamericana –SEGIB, s.f. b)

la SEGIB se dedica a apoyar la organización de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, dar cumplimiento a sus mandatos, e impulsar la Cooperación Iberoamericana en los ámbitos de la educación, la cohesión social y la cultura.

En esa tarea, y con la intención manifiesta de acompañar las transformaciones actuales de la región desde una institución proactiva y abierta, la SEGIB impulsa desde 2013 el Proyecto de Innovación Ciudadana, que como veremos a continuación, asume un papel fundamental en la promoción y dinamización de los procesos de Innovación Ciudadana en Iberoamérica.

5.1. El rol de la SEGIB en la Innovación Ciudadana

A partir del trabajo que venía realizando desde 2010 el proyecto Ciudadanía 2.0 de SEGIB, orientado a abrir las Cumbres Iberoamericanas y el propio organismo a la participación ciudadana mediante el aprovechamiento de los medios digitales, diferentes colectivos sociales involucrados comenzaron a plantear la necesidad de fortalecer el trabajo en red sobre cuestiones de participación ciudadana, ciudadanía digital, e innovación social y cultural.

Fue así que en julio de 2013, Ciudadanía 2.0 junto a la Secretaría de Cultura de la Prefeitura de São Paulo (Brasil), el Programa de Participación Ciudadana de la Presidencia de Panamá, la Fundación Unidos en Red (Panamá), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID, y el Banco de Desarrollo de América Latina – CAF, lanzaron el proceso de Innovación Ciudadana, que más tarde se consolidaría en un proyecto en sí mismo, desplazando al anterior.

“El objetivo general de este proceso es impulsar la Innovación Ciudadana, entendida como la participación activa de los ciudadanos en iniciativas innovadoras que buscan transformar la realidad social mediante el uso de las tecnologías digitales, con el fin de alcanzar una mayor inclusión social.” (Ciudadanía 2.0 SEGIB, 2013: 3)

Para ello, se conformó un equipo de trabajo de 41 integrantes compuesto por representantes de gobiernos (locales y nacionales), empresas, organismos internacionales y organizaciones sociales, lo cual significaría la primera experiencia de trabajo basada en una dinámica

colaborativa internacional y abierta y lanzada desde un organismo internacional. (Véase Tabla 3)

Tabla 3: *Composición del Equipo de Innovación Ciudadana, 2013.*

EQUIPO DE TRABAJO DE INNOVACIÓN CIUDADANA	
Gobiernos	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo –AECID (España) Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (Panamá) Centro de Innovación Social, ANSPE (Colombia) Dirección General de Economía Creativa, Gobierno de Bs.As. (Argentina) Gabinete Digital, Gobierno de Rio Grande do Sul (Brasil) Irekia, Gobierno del País Vasco (España) Medellín Digital, Alcaldía de Medellín (Colombia) Medialab Prado, Ayuntamiento de Madrid (España) Participación Ciudadana, Ministerio de la Presidencia (Panamá) Secretaría de Cultura, Prefeitura de São Paulo (Brasil) Unidad de Modernización y Gobierno Digital, Ministerio Secretaría General de la Presidencia (Chile)
Empresas	Digitel Google HSBC Microsoft Odebrecht Telefónica Telmex
Organismos internacionales	Banco Interamericano de Desarrollo –BID CAF, banco de desarrollo de América Latina Secretaría General Iberoamericana, Ciudadanía 2.0
Organizaciones sociales	Avina Comitê para a democratização da informática –CDI (Brasil) ConectaKultura (México) Cultura Senda (Argentina-Venezuela) Fora do Eixo (Brasil) Fundación Democracia y Desarrollo (Chile) Fundación ProBono (Chile) Futura Media (Brasil) Goteo (España) Instituto Grande Florianópolis (Brasil) La Tabacalera(España) Paisaje Transversal (España) Pataleta (Colombia) SocialLab (Chile y Argentina) Somos Más (Colombia) Techo (ChileY América Latina) TejeRedes (Colombia-España) Unidos en Red (América Latina) Venezuela sin Límites (Venezuela) Vivero de Iniciativas Ciudadanas (España) Wikimedia (México)

Nota: Ciudadanía 2.0 SEGIB (2013: 7).

La participación y la colaboración entre todos los actores se materializó en gran parte mediante una serie de canales y dispositivos digitales entre los cuales se destacaron el hashtag [#InnovacionCiudadana](#), como un canal abierto aún vigente en el que cualquier persona podía aportar ideas y plantear debates, y las diferentes redes sociales habilitadas para tal fin: la sección [«Innovación Ciudadana»](#) alojada en el blog de Ciudadanía 2.0 (hoy migrada a la Web Institucional del proyecto innovacionciudadana.org) así como la página de Facebook de Ciudadanía 2.0 (ya no funciona), y una cuenta de Twitter específica de Innovación Ciudadana ([@Innovaciudadana](#)), actual cuenta oficial del proyecto. (Paisaje Transversal, 2014)

El proceso comenzó con la elaboración de una *carta colaborativa*³⁹ dirigida a les Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno reunidos en la XXIII Cumbre de Panamá 2013, a partir de la cual el equipo de Innovación Ciudadana lograría instalar el tema en la agenda de los países.

En esa carta se reconocía el valor de los procesos emergentes de IC en Iberoamérica y su contribución al desarrollo social, cultural y económico de las ciudades y sus comunidades, al tiempo que la imperiosa necesidad de acompañar y promover estas iniciativas no sólo desde los gobiernos nacionales sino también en forma transversal, desde instancias regionales y transnacionales. Para esto, el mensaje solicitaba a las Jefas y Jefes de Estado presentes en la Cumbre apoyar la articulación de una Red Iberoamericana de Innovación Ciudadana que tuviera como objetivo principal generar una agenda de propuestas para el impulso de la IC a 5 años en la región (Innovación Ciudadana SEGIB, 2013).

Con el visto bueno, los países participantes de la Cumbre emiten un *Comunicado Especial* (XXIII Cumbre Iberoamericana de Panamá, 2013) avalando dicha solicitud y desde ese momento se consolida el proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB y se da inicio a una segunda fase del proceso, orientada a armar la agenda de propuestas.

La primera acción para eso consistió en relevar los diversos laboratorios o espacios de innovación social y cultural de la región que estaban trabajando en el tema. Con ese objetivo se hizo una alianza con el Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC] de Madrid, que

³⁹ Esta carta aún está en internet en formato editable, disponible en <https://www.innovacionciudadana.org/innovaciudadana/innovacion-ciudadana-en-iberoamerica/arta-a-jefas-y-jefes-de-estado-y-de-gobierno-iberoamericanos/>

por aquel entonces promovía justamente una plataforma virtual de automapeo de iniciativas ciudadanas.⁴⁰

De este primer mapeo se identificó a Medialab-Prado⁴¹ como un modelo de éxito (véase Fotografía 3) y, a la vez, dada su cercanía física – tanto el proyecto de Innovación Ciudadana como este laboratorio estaban situados en la ciudad de Madrid, España – y su apertura, un socio ideal para emprender la tarea deseada.



Fotografía 3: “Medialab-Prado, Madrid, España”. (@medialabprado IG)

⁴⁰ Este proyecto se convierte luego en CIVICS y por lo tanto ampliaré su descripción y análisis más adelante, en el punto 0, dado que es otra de las experiencias que tomo como unidad de análisis.

⁴¹ Medialab-Prado es un laboratorio ciudadano modelo que funciona en Madrid como lugar de encuentro para la producción de proyectos culturales abiertos. Se describe con más detalle en la Tabla 4, en el próximo capítulo.

Fue así como empiezan a trabajar juntos, el proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB, coordinado por Pablo Pascale, y Medialab-Prado, a la cabeza de Marcos García, laboratorio que aportaría su experiencia y metodología de trabajo.⁴²

En 2014 se redactan también de manera abierta y colaborativa una serie de documentos para presentar en la próxima Cumbre a celebrarse en 2014 en Veracruz, México, con el objetivo de proponer, por un lado, una serie de políticas públicas para el desarrollo de la IC en Iberoamérica (Innovación Ciudadana SEGIB, 2014 a) y por otro, la creación de Laboratorios Ciudadanos como nuevos modelos institucionales favorables a la misma (Innovación Ciudadana SEGIB, 2014 b). Luego, en octubre de ese año en el marco de la misma Cumbre y en colaboración con Medialab-Prado y socios locales, se impulsa el primer *Laboratorio de Innovación Ciudadana* – LABIC, en el cual participan 100 personas de 13 países iberoamericanos, en el prototipado de 10 proyectos de IC⁴³.

Todo este proceso implicó un trabajo colectivo intenso que incluía encuentros virtuales y presenciales, redacción de documentos colaborativos y abiertos a la ciudadanía, talleres, jornadas de IC, mapeos, etc., y sentó las bases para que el proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB se consolidara y pudiera llevar adelante ciertas líneas de acción para la promoción de la IC en Iberoamérica de manera sostenida desde entonces hasta la actualidad.

Entre esas líneas, me interesa mencionar las siguientes:

- La “Red Iberoamericana de Innovación Ciudadana”, una red de gobiernos, empresas, organizaciones de la sociedad civil y universidades de la región creada en 2013 para promover la IC⁴⁴ a partir de la generación colaborativa de una agenda de

⁴² Para ese entonces, Medialab-Prado llevaba 8 años ensayando una metodología para hacer laboratorios abiertos; procesos que no buscan cerrar proyectos sino construir un marco de lanzamiento orientado a la participación de cualquier persona en los procesos de experimentación y de producción de los proyectos. Medialab impulsaba proyectos colectivos y colaborativos y luego no los cerraba ni los acompañaba. Serían otras entidades las que tendrían que hacer esas fases siguientes. La clave o aporte de este lab entonces fue construir un espacio de experimentación abierta donde el error tuviera cabida, a diferencia de una incubadora de ideas o de empresas donde el error se deja fuera. (Comentario de Esaú Acosta [VIC] a este texto el 25 de marzo de 2020).

⁴³ Como los LABIC son una de las referencias empíricas que tomo para describir mi objeto, desarrollo el detalle de los mismos en el próximo capítulo.

⁴⁴ Esta red nace en la Cumbre Iberoamericana de Panamá, con la *Carta de Propuestas a las Jefas y Jefes de Estado para el impulso de la Innovación Ciudadana en Iberoamérica* (Innovación Ciudadana SEGIB, 2013),

propuestas, encuentros y actividades que permitiera “...proyectar una Iberoamérica futura cuyo desarrollo e inclusión social se alcance en el trabajo conjunto de los Estados, empresas, organizaciones, y una ciudadanía creadora de valor.” (Innovación Ciudadana SEGIB, 2013: 3)

- La “Red de Laboratorios de Innovación Ciudadana” (véase Figura 4) que articula hoy a 37 laboratorios ciudadanos, de gobierno, universitarios, “maker spaces”, etc., de Iberoamérica. Desde sus inicios, el proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB entiende a estos espacios como engranajes fundamentales para la dinamización de los procesos de innovación institucional y ciudadana (Innovación Ciudadana SEGIB, 2014 b) por lo que acompaña la conceptualización, implementación o internacionalización de diferentes tipos de labs en toda la región. El objetivo de conformar esta red abierta tiene que ver con la promoción de un espacio para el intercambio de experiencias, transferencia de conocimientos y renovación de las instituciones (Innovación Ciudadana SEGIB, s.f. c).
- El “Mapa CIVICS”, una herramienta digital de automapeo en código abierto, impulsada por IC de SEGIB junto al Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC] de Madrid desde 2014, pero desarrollada y actualizada cotidianamente por personas de toda Iberoamérica, donde se pueden encontrar y añadir, en formato de agenda-geolocalizada, las iniciativas ciudadanas que existen en nuestras ciudades, localizar eventos relacionados y participar en ellos (CIVICS s.f. a).⁴⁵
- Las “Residencias de Innovación Ciudadana”. Junto a Medialab-Prado, y con el apoyo del Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto (LAAAB) y la AECID, es un programa intensivo para el prototipado de proyectos de laboratorios ciudadanos o de gobierno en instituciones iberoamericanas. Se abre una convocatoria y se seleccionan de 3 a 5 proyectos de labs para que sus promotores participen de una residencia de 2 semanas en Medialab-Prado, asistan a capacitaciones, visiten diversas iniciativas ciudadanas de Madrid, se reúnan con otros referentes en el tema, reciban mentorías y asesoramiento integral para sus proyectos, entre otras

luego plasmada en el *Comunicado Especial* emitido por la Cumbre (XXIII Cumbre Iberoamericana de Panamá, 2013).

⁴⁵ Profundizo la descripción y análisis de esta experiencia en el Punto 0.

actividades. Al finalizar la estadía su busca que les participantes hayan logrado co-crear juntos los prototipos de sus laboratorios (Medialab-Prado, 2015).

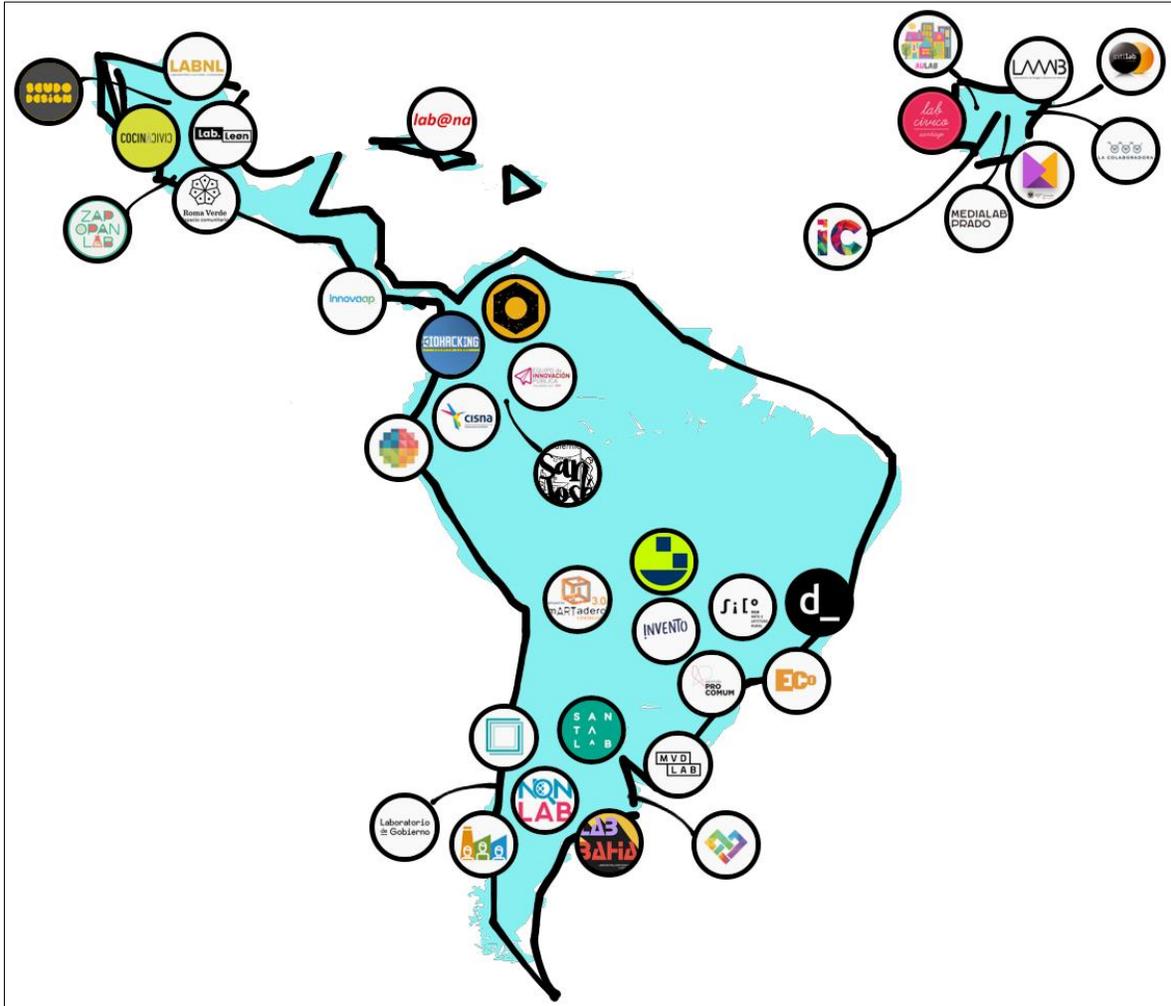


Figura 4: “Red de Laboratorios”. Innovación Ciudadana SEGIB (s.f. c).

Algunos labs incubados en estas residencias fueron: Santalab (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, Argentina), OpenLabsMx (Instituto Tecnológico de Monterrey, Ciudad de México), LABxS Laboratorio Santista (Instituto Procomún, Santos, Brasil) y MVDLAB (Intendencia de Montevideo, Uruguay). (Véase Imagen 3)



Imagen 3 (colección): “Logos de los Laboratorios incubados”. Elaboración propia en base a imágenes disponibles en la Web.

- Los LABIC, Laboratorios de Innovación Ciudadana en formato itinerante, constituyen hasta ahora la principal línea de acción del proyecto, dadas sus amplias repercusiones en los territorios donde se realizan, la cantidad de ciudadanos que participan de manera directa y sobre todo, su capacidad de generar comunidades de IC.⁴⁶

Como es de suponer, cada una de estas líneas se relaciona entre sí, y a su vez dispara y activa muchas otras que también retroalimentan el proyecto. A modo de síntesis:

“El proyecto de Innovación Ciudadana finaliza el 2019 con más de 5000 iniciativas ciudadanas innovadoras mapeadas en 43 ciudades de 17 países en Civics, con 15 laboratorios ciudadanos instalados en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, México y Uruguay, y con 6 LABIC organizados en Veracruz, Rio de Janeiro, Cartagena de Indias, Pasto, Rosario, Liberia, y ya preparando el 7º en Guanajuato, México (#LABICMEX) en junio del próximo año.”(Innovación Ciudadana SEGIB, 2019 b)

Con todo esto resulta al menos llamativa la contribución de SEGIB a la promoción de la IC en Iberoamérica. En el próximo capítulo me dedico a describir y analizar tres experiencias empíricas que dan cuenta de eso y me permiten a su vez, contrastar mis hipótesis e ir arribando a las conclusiones de este trabajo.

⁴⁶ Al ser otra de mis referencias empíricas, la describo en profundidad en el próximo CAPÍTULO, Punto 0.

CAPÍTULO 6: TRES EXPERIENCIAS EMPÍRICAS DE IC EN LA REGIÓN

Ahora que ya sabemos a qué refiere el concepto de Innovación Ciudadana y pudimos conocer también el escenario donde surge y se desarrolla como tal durante el último decenio, y a uno de los principales actores dinamizadores de sus procesos, me dedicaré a describir tres ejemplos.

Dada la complejidad y la magnitud de mi objeto de estudio, escojo tres proyectos/iniciativas ciudadanas surgidas en la última década en la región que me permitirán ejemplificar mis consideraciones y mostrar con mayor claridad y materialidad de lo que hablo: el modelo de laboratorios ciudadanos itinerantes **LABIC**, creado por el proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB; **La Colaboradora SFE** (Santa Fe), un banco de tiempo impulsado por el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, Argentina; y la plataforma **CIVICS** para el mapeo de iniciativas ciudadanas, creada por el Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC] de Madrid, España.

La elección de estos ejemplos responde a varios criterios. Por un lado, manifiestan diferentes formas de impulsar la IC: el primero lo hace desde un organismo internacional, el segundo desde un gobierno subnacional y el tercero desde la Sociedad Civil. A su vez, presentan diferentes escalas y llegan a distintos territorios pero se conectan entre sí, o más aún, se incluyen uno dentro de otro, lo que los hace sumamente interesantes. Finalmente, su información se encuentra disponible y de fácil acceso en la Web y además he tenido la oportunidad de visitar en persona sus espacios de trabajo y conocer a sus actores e involucrarme de alguna manera con ellos, lo cual también los ubica en ventaja frente a otros. En definitiva los elijo porque considero que me permiten alcanzar eficazmente mis objetivos.

No me interesa sólo estudiar la estructura de los proyectos o sus propuestas de valor, tampoco poner el foco en las personas que los impulsan o los territorios donde se desarrollan; no tienen prioridad para mí las tecnologías o las formas de gobernanza que utilizan, tampoco busco destacar las dinámicas de trabajo o las redes afectivas que se tejen entre las iniciativas y las personas. Mi propósito de estudio es justamente todo eso junto, la complejidad del entramado con todos los elementos dentro, pero sin hacer especial énfasis

en ninguno de ellos.

Por eso utilizaré el concepto de *Comunidad de Innovación Ciudadana* que propuse más arriba – para no ser repetitiva utilizo también los de “comunidad”, “comunidad de práctica”, “comunidad de aprendizaje” o “trama comunitaria” como sinónimos – ya que es el que más justicia hace a mis intenciones y habilita una visión integral y holística del objeto. Tomando como referencia además las propuestas analíticas de los diferentes autores citados respecto de los elementos constitutivos de una “comunidad de práctica” (Freire, J., 2013 a), y adaptándolas a las especificidades de la IC y a los fines de esta investigación, propongo una aproximación a cada ejemplo desde los siguientes *ejes de análisis*:

- h) Origen de la iniciativa: ¿Cómo surge? ¿Por qué? ¿Qué problema o afectación la moviliza? ¿Cuál es su historia?
- i) Objetivos comunes: ¿Qué pretende lograr? ¿cuál es su propósito? ¿Tiene objetivos generales, objetivos específicos y metas? ¿Cuáles son?
- j) Propuesta de innovación: ¿qué propone concretamente para alcanzar sus objetivos? ¿Cuáles son sus procesos, sus métodos, sus actividades, sus productos y/o servicios? ¿cuál es el valor que agrega o la novedad que ofrece?
- k) Actores involucrados: ¿Quiénes la impulsan? ¿Quiénes son invitadas a participar/colaborar? ¿Quiénes son las personas o comunidades afectadas? ¿Y las beneficiarias?
- l) Territorio donde incide: ¿Dónde se localiza la iniciativa? ¿Dónde se desarrollan sus procesos? ¿A qué territorio llegan sus productos? ¿Cuál es el *espacio de los lugares* y el *espacio de los flujos* donde funciona y afecta?
- m) Recursos y tecnologías: ¿Qué insumos y recursos, materiales e inmateriales, utiliza para funcionar? ¿cómo los obtiene? ¿cuáles métodos y tecnologías emplea? ¿es autosostenible? ¿De qué manera?
- n) Gobernanza y sinergias con otras iniciativas regionales: ¿Quién y cómo se toman las decisiones? ¿Quién y cómo se distribuye el trabajo, hacia adentro y hacia afuera del proyecto? ¿tiene vinculación con otros proyectos y/o actores de Iberoamérica? ¿con quiénes, de qué manera y para qué?

Una vez analizados estos ejes para cada una de las iniciativas elegidas, me dedico a realizar una reflexión de mayor amplitud y perspectiva, centrada no tanto en sus características propias sino más bien en algunas otras cuestiones que traen a la luz y que las trascienden; ciertas dinámicas y aportes difíciles de describir si no es a partir de un ejemplo práctico.

En este sentido, los LABIC pondrán en evidencia la *importancia de la generación de comunidades a la hora de innovar*. Como una gran comunidad de comunidades, o “la madre de las comunidades de IC en Iberoamérica”, esta iniciativa me permitirá mostrar cómo se constituye hasta ahora en la herramienta más potente de dinamización de procesos de innovación Ciudadana en la región y por qué.

La Colaboradora SFE, por su parte, dejará ver *el recorrido de una idea más allá de los ciclos de proyecto*; cómo una iniciativa ciudadana abierta puede inspirar y ser retomada y adaptada por otras, generando un efecto multiplicador que da origen a nuevos proyectos, los cuales nacen, se desarrollan, e incluso mueren, pero dan luz a su vez a otros, propiciando una transformación mucho más amplia en espacio y tiempo.

Por último, el mapa CIVICS hará lo propio respecto de *la importancia de la red*, del contacto entre las diversas iniciativas ciudadanas para fomentar la difusión del conocimiento y del aprendizaje, la colaboración y la expansión colectiva de la innovación. Al mismo tiempo, el protagonismo de ese entramado a la hora de alcanzar la sustentabilidad de los proyectos y de las transformaciones que generan.

Observar y analizar estas iniciativas resulta entonces un ejercicio práctico a partir del cual espero poder contribuir a una reflexión más amplia en torno a la complejidad de la IC en Iberoamérica.

6.1. Los Laboratorios de Innovación Ciudadana – LABIC⁴⁷

Los LABIC⁴⁸ son espacios itinerantes, con un tiempo acotado de duración, que promueven la IC en Iberoamérica y constituyen una de las líneas de trabajo que, como mencioné en el capítulo anterior, actualmente impulsa el proyecto de Innovación Ciudadana de la SEGIB. Organizados anualmente en diferentes países de la región, fueron creados para experimentar, sistematizar y acelerar las innovaciones espontáneas que surgen de los ciudadanos (véase Fotografía 4), que transforman realidades y tienen potencial de replicarse en otros lugares (Innovación Ciudadana SEGIB, 2018 a).



Fotografía 4: “Equipo de proyecto ‘Ocupación Beauvoir’ en LABICAR, 2018”. (@santalab_ar IG)

⁴⁷ Contribuyeron al abordaje de esta experiencia las entrevistas que mantuve con el Director del proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB, Pablo Pascale (entrevista presencial, Rosario, Argentina, 12 de octubre de 2018), el Director creativo de Medialab-Prado, Marcos García (entrevista presencial, Madrid, España, 25 de septiembre de 2018), la Coordinadora del Laboratorio de Innovación Ciudadana de Medialab-Prado denominado INCILAB, Lorena Ruiz Marcos (entrevista presencial, Madrid, España, 1º de octubre de 2018), el ex Director de Gobierno Abierto de la Provincia de Santa Fe, Argentina, Dardo Ceballos (entrevista virtual, 24 de junio de 2019), y la Coordinadora de OpenLabsMx Ciudades que Aprenden, Paola Ricaurte (entrevista virtual, 6 de julio de 2019). Asimismo, mi visita a Medialab-Prado en 2018 y 2019 y a la edición de LABIC en la ciudad de Rosario, Argentina (LABIC.AR), en 2018.

⁴⁸ LABIC en la Web: <https://www.innovacionciudadana.org/laboratorios/>.

“Los Laboratorios de Innovación Ciudadana LABIC son una metodología de producción colaborativa enfocada en la experimentación grupal e interdisciplinar con foco en el diseño, y en ocasiones entrega, de un proyecto (o prototipo viable) orientado a repensar un desafío comunitario. (...) son además una experiencia humana intensa con condiciones especiales de trabajo: aceleración en el tiempo, inmersión emocional, implicación de la propia comunidad en una lógica bottom up (de abajo a arriba).” (Oliván, R., 2018 b: 13)

a) *Origen de la iniciativa:*

El primer LABIC se realizó en la ciudad de Veracruz, México, en octubre de 2014 (véase Imagen 4), como antesala de la XXIV Cumbre Iberoamericana de Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno promovida por SEGIB ese mismo año en esa ciudad.



Imagen 4: “Flyer de difusión del LABICMX, 2014”. Medialab-Prado, (2014).

Fue la primer experiencia de un espacio ciudadano en el contexto de una Cumbre de Presidentes (Innovación Ciudadana SEGIB, s.f. b), lo que el propio Secretario General

Iberoamericano de aquel entonces, Enrique V. Iglesias, designó como “Primera Cumbre de la Gente.” (Ciudadanía 2.0 SEGIB, 2013)

Como vimos, esta propuesta surge de un proceso intenso de trabajo colectivo encabezado por el equipo de Innovación Ciudadana de SEGIB desde 2013 y que tuvo su primer gran hito con aquella carta colaborativa presentada en la Cumbre Iberoamericana de Panamá⁴⁹.

b) Objetivos comunes:

Los LABIC, como todos los programas impulsados desde el proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB, buscan promover la IC en los 22 países de la región, pero su objetivo se enfoca especialmente en la generación de comunidades de innovación, ya que las concibe como piedra angular en el proceso de IC.

“El Labic genera una nueva comunidad al conectar a los ciudadanos de unos contextos y realidades con otros ciudadanos de otros contextos y otras realidades. Esto permite generar valor público, valor social y conciencia al reconocer al otro y sus límites pero también sus capacidades.

(...)

Un Labic es un lugar de encuentros. Un espacio que permite develar nuestra humanidad dentro de un gran ejercicio de diálogo, intercambio de ideas y construcción colectiva. En un Labic se construye tejido social y se constituyen redes de colaboración pero sobre todo de afectos. En un Labic aprendemos dando alrededor de un espacio de cuidados. En resumen, un Labic nos abre una puerta para sacar lo mejor que tenemos dentro, devolviéndonos la esperanza y el derecho a contribuir con nuestro bienestar y el de nuestras comunidades.” (Paola Coral⁵⁰, 2018, en Innovación Ciudadana SEGIB, 2018 b: 1)

A nivel específico, cada LABIC apunta a objetivos relacionados con el territorio donde se organiza, las comunidades de afectades más relevantes y las problemáticas particulares que se identifican allí. Por ejemplo, el LABICxlaPAZ, organizado en 2018 en el marco de la

⁴⁹ El desarrollo de todo el proceso de trabajo colaborativo que dio origen a los LABIC se encuentra detallado en el Capítulo 5, punto 5.1.

⁵⁰ Paola Coral es la Responsable de Innovación Social del Gobierno de Nariño, Colombia, coorganizadores del LABICxlaPAZ en febrero de 2018.

estrategia del Posconflicto del Gobierno de Colombia, fue realizado en el Departamento de Nariño, una de las zonas más afectadas por el conflicto colombiano, y fue la primera ocasión a nivel global que una estrategia de posconflicto se abrió al trabajo colaborativo con la ciudadanía. En este caso se priorizaron las temáticas de desarrollo local alternativo, derechos humanos, convivencia, cultura de paz y reconciliación (Innovación Ciudadana SEGIB, 2017).

Los dos últimos LABIC llevados a cabo en Argentina, en 2018, y Costa Rica, en 2019, por su parte, comenzaron a trabajar en torno a determinados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁵¹. En Rosario se priorizaron proyectos que contribuyeran a la Igualdad de Género (objetivo 5), Reducción de las Desigualdades (10), Ciudades y Comunidades Sostenibles (11), Producción y Consumo Responsable (12), Paz, Justicia e Instituciones Fuertes (16). En Costa Rica, se trabajó sobre aquellos vinculados a Cambio Climático y Medio Ambiente (objetivos 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15 y 17).

Asimismo, cabe destacar que los LABIC se consolidan como un modelo para la renovación de las instituciones, la reconstrucción de la confianza y la generación de soluciones colaborativas efectivas. Los laboratorios ciudadanos en general, pero los LABIC en particular, “...son una herramienta inmejorable para propiciar el cambio de paradigma de las grandes instituciones, preparándolas para el tsunami digital del Siglo XXI...” (Oliván, R. 2018 b: 15)

c) *Propuesta de innovación:*

Los LABIC proponen un espacio itinerante de experimentación, aprendizaje y producción en los que, durante un mínimo de 10 días, se reúnen 100 personas con diversos conocimientos, experiencias, saberes y afectos, de más de 15 países de Iberoamérica, para generar en conjunto soluciones a problemas concretos que enfrentan las comunidades locales. Los participantes trabajan en forma intensa prototipando 10 proyectos transformadores, en conjunto con las comunidades y colectivos de afectados del territorio donde se desarrolla el LABIC. Estos proyectos son documentados durante todo el proceso y poseen licencias libres, lo cual permite que luego sean replicados en cualquier parte del

⁵¹ La información detallada sobre los ODS se encuentra en la página Web de la Organización de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

planeta.

Para conformar estos espacios, originalmente se tomó como modelo la metodología y el protocolo creados por Medialab-Prado para su proyecto Interactivos⁵², aunque con el correr del tiempo se le han ido haciendo modificaciones para adaptarlos mejor a las características de los países anfitriones, resultando en líneas generales en los siguientes pasos.

Primero, Innovación Ciudadana de SEGIB junto con sus socios locales y coorganizadores lanzan una convocatoria internacional y abierta a proyectos, generalmente relacionados con algunas líneas temáticas, pero desde un abordaje lo suficientemente amplio como para atraer diversidad y ser receptivos de las demandas ciudadanas. Acto seguido, de esos proyectos se eligen un máximo de 10 o 12, y luego de su publicación, se abre la segunda instancia de convocatoria, esta vez para colaboradores, de los cuales por último se seleccionan 10 para cada proyecto.

Pueden participar de los LABIC cualquier persona o colectivo interesado en colaborar o presentar propuestas, más allá de su grado de formación, especialización o experiencia; se insta especialmente a la participación de colectivos de jóvenes, afrodescendientes, indígenas, mujeres, miembros de comunidades rurales y pesqueras, personas con discapacidad, sectores sociales LGTBI, entre otros (Innovación Ciudadana SEGIB, 2019 a).

Por su parte, los proyectos en que pretendan participar deben necesariamente tener un ámbito de aplicación iberoamericano, pueden ser postulados grupal o individualmente, pero sólo una persona representando el proyecto seleccionado será la que participe del lab como “promotora”.⁵³

A la hora de seleccionarlos, se valora especialmente los siguientes puntos: adecuación a la temática planteada en la convocatoria; objetivos claros y precisos, con una intencionalidad de cambio; calidad, originalidad y grado de innovación; viabilidad técnica; especificación

⁵² *Interactivos* es un programa impulsado desde 2006 por Medialab-Prado que cada año celebra un taller internacional de prototipado colaborativo en el que se abordan diferentes temas a través de la experimentación creativa con herramientas libres de hardware y software: programación creativa, experimentación gráfica, diseño de interacción, narrativas digitales, etc. La información completa se halla en: <https://www.medialab-prado.es/programas/interactivos>

⁵³ Información más completa sobre las convocatorias y la metodología de los LABIC se halla en https://www.innovacionciudadana.org/wp-content/uploads/2019/06/CONVOCATORIA-PROYECTOS-LABICC_ES_final-3.pdf

de los beneficiarios del proyecto; optimización de los recursos. También se tiene en cuenta que en su conjunto, los prototipos a ser desarrollados permitan la diversidad de aproximaciones y procedencias, y su integración al resto las propuestas.

Durante los días del LABIC, los equipos trabajan en el desarrollo de cada iniciativa. Si bien el laboratorio tiene unos horarios específicos y prevé jornadas de trabajo de mañana y tarde, cada grupo debe gestionar su calendario, prioridades, operaciones internas y recursos materiales. Toda esta labor es llevada a cabo de una manera horizontal y colaborativa y está acompañada por un equipo de mentores (especializados en los temas a trabajar y en laboratorios), especialistas con perfiles técnicos (en programación y electrónica), y mediadores locales (que conectan los proyectos con las comunidades del territorio).

El trabajo intensivo realizado a lo largo de las dos semanas del lab culmina con una jornada de presentación de los prototipos, donde cada equipo expone sus resultados a los demás y para la cual se preparan durante varios días. Este cierre se vive con mucha emoción y en un clima de verdadera celebración que siempre termina en fiesta.

“Las presentaciones son el mejor resumen para quien no conozca nada de los LABIC, porque es sencillo comprender la dimensión de la experiencia que ha vivido la gente, contagiarse con sus emociones y compartir el ambiente de confederación internacional de voluntades, como si de una fiesta de la Estación Espacial Internacional se tratara.” (Oliván, R. 2018 b: 14).

Paralelamente al trabajo en laboratorio, se programan diferentes actividades como charlas, presentaciones, seminarios o mini talleres específicos abiertos a los participantes y al público en general.

Todo el trabajo realizado durante el LABIC, ya sea en los proyectos, como en las instancias de seminario o taller, debe ser adecuadamente documentado y publicado bajo licencias libres (por ejemplo Creative Commons) que permitan el acceso y la difusión del conocimiento producido (Innovación Ciudadana SEGIB, 2014 c).

Hasta el momento se han realizado 6 ediciones del LABIC: Veracruz, México, en 2014; Rio de Janeiro, Brasil, en 2015; Cartagena, Colombia, en 2016; Pasto, Colombia, en 2018;

Rosario, Argentina, en 2018; y Guanacaste, Costa Rica, en 2019. Para junio de 2020⁵⁴ ya está previsto realizar el séptimo laboratorio en México (véase Fotografía 5).

Vale destacar que en cada edición el LABIC trata de adaptarse a las características del contexto donde se trabaja, ya sea desde la temática central del laboratorio, como desde la selección de colaboradores y proyectos, y sobre todo desde la dinámica de trabajo con las comunidades locales (Innovación Ciudadana SEGIB, 2018 a).



Fotografía 5 (collage): “Ambiente LABIC”. Elaboración propia en base a fotografías de Innovación Ciudadana de SEGIB en sus redes sociales (@innovaciudadana en IG)

Algunos de los prototipos que resultaron de los LABIC son: *Babyduino*, un dispositivo basado en Arduino que con diversos sensores permite monitorear datos biológicos de les

⁵⁴ La convocatoria para este LABIC se ha postergado en principio para 2021, por razones de la Pandemia del COVID_19.

bebés relacionados con trastornos del sueño y cardiopatías (LABIC.MX 2014); *Aetrapp*, un sistema comunitario para identificar huevos del mosquito *Aedes* y, con ello, erradicar la propagación del Dengue y del Zika en zonas urbanas y rurales de Brasil (LABIC.BR 2015); *Develando la Humanidad*, un proyecto que busca transformar a través de las artes escénicas, plásticas y visuales, la vida de mujeres en situación de confinamiento, próximas a recobrar su libertad, en el Centro Penitenciario San Diego de Cartagena, Colombia (LABIC.CO 2016); *Gekkolab*, desarrollo de prótesis 3d para víctimas del conflicto armado al sur de Colombia por minas antipersona o munición, con un costo 2000% menor a las disponibles en el mercado (LABIC.XLAPAZ 2018); *Elevaciones*, construcción de una silla de bipedestación en código abierto para niños con parálisis cerebral y otras afecciones, 20 veces más barata (LABIC.AR 2018); *Acualab*, filtro de fácil construcción, bajo costo, modular, adaptable a diferentes calidades de agua y replicable en diferentes contextos sociales y geográficos como solución para lograr una potabilización del agua en regiones con acceso restringido (LABIC.CR 2019).⁵⁵

Si bien los proyectos y prototipos son un producto fundamental de los LABIC, lo más importante que dejan estos laboratorios es la experiencia vivida por todas las personas que participan, las comunidades de práctica que se conforman, las emociones compartidas, las redes que se tejen y se replican una vez finalizados los encuentros. O como bien expresa Raúl Oliván: “*Lo más potente de estos laboratorios son los elementos intangibles como las conversaciones, conexiones, proyectos conjuntos y redes de complicidades que se crean.*” (Oliván, R. 2018 b: 14).

d) Actores involucrados:

Como puede observarse de lo anterior, son muchas las personas, organizaciones e instituciones de todo tipo que se vinculan con los LABIC, de alguna u otra manera. A continuación, una lista que las agrupa de acuerdo a su rol principal y una breve descripción:

Tabla 4: *Actores involucrados en los LABIC*

ROL	ACTOR	DESCRIPCIÓN
------------	--------------	--------------------

⁵⁵ La información completa de todos los proyectos trabajados en los LABIC se halla en: <https://www.innovacionciudadana.org/#services> y en sus respectivas páginas Web.

ORGANIZACIÓN		
Impulsor	Proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB.	<p>Innovación Ciudadana es un proyecto de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) para la promoción de la IC en los 22 países que conforman la región.⁵⁶</p> <p>Web: www.innovacionciudadana.org Redes: IG @innovaciudadana, TW @InnovaCiudadana</p> <p>Web: www.segig.org</p>
Colaboradores institucionales	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	<p>Es una Agencia Estatal de España, dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, creada en noviembre de 1988 como órgano de gestión de la política española de cooperación internacional para el desarrollo, y orientada a la lucha contra la pobreza y al desarrollo humano sostenible.</p> <p>Apoya los LABIC desde el inicio.</p> <p>Web: www.aecid.es</p>
	Medialab-Prado	<p>Es un laboratorio ciudadano modelo que funciona en Madrid como lugar de encuentro para la producción de proyectos culturales abiertos. Creado en el año 2000 como un centro cultural dependiente del Área de Gobierno de Cultura y Deportes del Ayuntamiento de Madrid, para la promoción de la cultura digital, hoy es un “meta-laboratorio” ciudadano, que incluye muchos otros laboratorios, y donde cualquier persona puede hacer propuestas o sumarse a otras y llevarlas a cabo de manera colaborativa. Su actividad se estructura en grupos de trabajo, convocatorias abiertas para la producción de proyectos, investigación colaborativa y comunidades de aprendizaje en torno a temas muy diversos.</p> <p>Aportó la metodología original de los LABIC y actualmente apoya el proyecto y se nutre de él a partir del intercambio de conocimientos, aprendizajes y experiencias. En todas las ediciones de los LABIC participa algún integrante de Medialab como apoyo técnico, mentoría o simplemente acompañando el desarrollo del lab.</p> <p>Web: www.medialab-prado.es Redes: IG: @medialabprado, TW: @MedialabPrado</p>
Socios locales	Gobiernos locales y dependencias estatales.	<p>En cada edición de los LABIC el organismo impulsor genera acuerdos con los gobiernos locales anfitriones del lab, y algunas dependencias afines a la IC, y en conjunto definen la temática del lab, redactan la convocatoria de proyectos y colaboradores, gestionan la difusión y organizan el evento.</p> <p>Por ejemplo, el LABIC.AR se lanzó junto con el Gobierno de</p>

⁵⁶ La descripción en detalle del proyecto de Innovación Ciudadana y de SEGIB se encuentran en el CAPÍTULO 5: IBEROAMÉRICA, UN ESCENARIO CO-CONSTRUIDO.

		la Provincia de Santa Fe a través de su laboratorio de IC llamado Santalab. También contó con la colaboración de la Municipalidad de Rosario, ciudad de la provincia donde se llevó a cabo, y el apoyo técnico del Ministerio de Modernización del Estado del Gobierno de la Nación mediante la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto. En el LABIC.BR participó también el Laboratorio Hacker de la Cámara de Diputados de Brasil.
	Organizaciones afines / Universidades	En muchas ocasiones, se logra también el apoyo de universidades u otras organizaciones afines del ámbito local o regional. Por ejemplo, la Universidad Earth en el LABIC.CR, especializada en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, o el Instituto Procomún en el LABIC.AR, un laboratorio ciudadano de la sociedad civil creado junto con Santalab en el marco de las Residencias de IC, otro programa impulsado por Innovación Ciudadana de SEGIB y Medialab-Prado. También, cabe destacar que en los dos últimos LABIC ha tenido fuerte participación la Organización de Naciones Unidas (ONU) desde sus Objetivos de Desarrollo Sostenible, algunos de los cuales ambas ediciones del lab se propusieron contribuir.
Sponsors	Fundaciones y empresas	Los LABIC cuentan también en cada edición con el apoyo económico y/o logístico de diversas fundaciones y empresas como la Fundación Unidos en Red y TelMex para el LABIC.MX, Fundación Ford y el Nansen Center for Peace and Dialogue de Noruega, en varias oportunidades.
PROTOTIPADO DE PROYECTOS		
Destinatarios	Promotores	Son todas las personas o colectivos que presentan proyectos a las convocatorias de los LABIC pero participan finalmente del lab sólo aquellos cuyos proyectos fueron seleccionados. Generalmente asiste una persona promotora por proyecto ya que la organización sólo cubre ese gasto.
	Colaboradores	Son todas las personas que se suman a colaborar con los proyectos seleccionados – 9 colaboradores por cada proyecto – y conforman los equipos interdisciplinarios de prototipado durante el lab.
	Comunidades locales	Son las personas o grupos que residen en el territorio donde se desarrolla el LABIC y son afectadas por problemáticas que intentan ser resueltas por los proyectos seleccionados. Una vez identificadas, son visitadas e invitadas a participar del proceso de prototipado de los proyectos. Asisten a los equipos con el conocimiento preciso y en primera persona de la problemática o la cuestión que pretenden abordar.
Apoyo técnico	Mentores	Son personas especializadas en las temáticas a las que apuntan los LABIC y tienen la tarea de facilitar y ayudar a los equipos de proyecto a aprovechar al máximo su participación. Uno de los aspectos clave es ayudarles a controlar los tiempos y, en

		ocasiones, a priorizar entre todas líneas de trabajo que se van creando.
	Mediadores	Son quienes articulan los proyectos con las comunidades de afectades locales. Ofician de nexo entre las partes.
	Especialistas técnicos/as	Poseen algún conocimiento técnico específico como programación, electrónica o diseño, y asisten a los equipos en lo que puedan necesitar al respecto.
	Formadores/capacitadores	Son personas que ofrecen actividades de formación y capacitación en una agenda paralela al desarrollo del LABIC. Estas son gratuitas y abiertas a toda la ciudadanía. A veces son capacitadores los mismos colaboradores de los proyectos que un día organizan una actividad y comparten su conocimiento abiertamente.

Nota: elaboración propia.

De todos los actores involucrados en los LABIC, no hay que olvidar que los reales protagonistas, hacia quienes la organización dirige todos los esfuerzos y cuidados, son los promotores y colaboradores de los proyectos, y desde hace algunas ediciones, las comunidades de afectades locales que trabajan junto a ellos. En otras palabras, la destinataria principal, centro de toda la atención y verdadera productora de proyectos de innovación en los LABIC es la propia *ciudadanía*; de lo contrario, no estaríamos hablando de un laboratorio de Innovación Ciudadana.

En el documento de bases y condiciones de la convocatoria al LABIC.CR se expone claramente la distribución de las personas y sus roles en el trabajo en los proyectos, mediante la siguiente imagen (véase Figura 5).

Cuando hablamos de los beneficiarios de estos laboratorios, la perspectiva se amplía considerablemente. Son beneficiadas directamente las comunidades de afectades locales, cuyas problemáticas intentan ser resueltas por los proyectos prototipados. Asimismo, considero como beneficiarias directas de los LABIC a todas las personas que participan en ellos, desde el rol que sea que asuman, ya que la experiencia impacta fuertemente en su desarrollo personal y profesional. Los promotores y colaboradores toman conciencia del poder de la colaboración, generan comunidad con sus compañeros, aprenden a innovar con otros y para otros, y eso les da conocimiento y confianza para continuar innovando y replicando sus innovaciones con otras comunidades en otros territorios. Algo similar ocurre

con los mentores, los especialistas, los capacitadores y formadores.



Figura 5: “Las personas en un LABIC”. Innovación Ciudadana SEGIB (2018 b: 2).

Como beneficiaria indirecta tenemos a la comunidad en general, ya sea local, regional o incluso iberoamericana. Estos eventos, mientras se realizan, generan mucha visibilidad en los medios locales y regionales, y grandes movimientos logísticos y organizacionales en la ciudad anfitriona, lo que sin dudas activa la economía local y promueve e inspira otras innovaciones. A su vez, tienen un fuerte efecto multiplicador en los otros países de la región, ya sea en el fortalecimiento de la política de cooperación internacional, como en la difusión del conocimiento y en la promoción de la IC iberoamericana, en gran parte propiciado por la SEGIB.

Por último, pero no por eso menos importante, cabe señalar el beneficio indirecto que generan los LABIC en todas las instituciones que se involucran con ellos. Como mencioné más arriba, estos laboratorios son modelos de nueva institucionalidad y todos los gobiernos, organismos, universidades, empresas y ONGs, que participan, aprenden este modelo y pueden llevarlo posteriormente al interior de sus organizaciones.

e) Territorio donde incide:

Así como los beneficiarios de los LABIC son de diverso alcance y escala, de acuerdo a si el

beneficio llega directa o indirectamente, el territorio afectado por el LABIC de manera directa es aquel donde se realiza, es decir, la ciudad o pueblo que dispone del espacio físico donde se lleva adelante el lab, que alberga durante esas dos semanas a todas las personas que participan, y donde conviven las comunidades de afectadas a las que se intentará ayudar. Asimismo, dadas las sinergias e intercambios que ocurren entre ese territorio y otros, los LABIC y sus innovaciones llegan también, de alguna u otra manera, al distrito donde se realiza, al país anfitrión y a la región iberoamericana en general.

Sin embargo, volviendo a la idea de *espacio de los lugares* y *espacio de los flujos* de Manuel Castells, hay otro territorio donde se desarrollan los LABIC y se trata de la Red. Un laboratorio es el que sucede en el plano material, y otro paralelo y también muy importante, es el que transcurre en el digital, en la nube, donde se comparten todos los avances de los proyectos, se entretajan lazos sociales, se originan y reproducen comunidades de práctica, se entablan conversaciones de los participantes del LABIC con otras personas que siguen el desarrollo de los prototipos desde cualquier otra parte del planeta, que asisten a los equipos con información adicional, crean puentes con otras comunidades de otros sitios afectadas por problemáticas similares, etc.

La política de documentación en línea, datos abiertos, y uso de licencias libres que promueven los LABIC, hacen que internet sea un espacio tan importante para la IC como el territorio físico donde se realizan.⁵⁷

f) Recursos y tecnologías:

El financiamiento de los LABIC es cubierto principalmente por el proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB, la AECID y los socios locales, es decir, los gobiernos anfitriones del evento. A su vez, se gestiona la cobertura de algunos insumos o servicios logísticos por parte de sponsors, que como vimos en la tabla de actores (véase Tabla 4) pueden ser fundaciones o empresas.

Con este dinero la organización se hace cargo de aportar todos los recursos técnicos y espaciales, y medios básicos para la producción de los prototipos seleccionados (generalmente hasta un máximo de 350 dólares por proyecto), previa petición específica de

⁵⁷ En la sección de “laboratorios” de la página Web del proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB está disponible todo el registro de cada LABIC: <https://www.innovacionciudadana.org/laboratorios/>.

les promotores de las propuestas y análisis de viabilidad del comité de selección.

Asimismo LABIC cubre los gastos de alojamiento y alimentación de todos los colaboradores, sumado al viaje de una persona promotora por proyecto. Los demás gastos, corren por cuenta de cada asistente (Innovación Ciudadana SEGIB, 2018 c).

Durante todo el lab el uso de tecnología digital está muy presente, sobre todo teniendo en cuenta el repositorio que cada equipo debe tener en internet casi en tiempo real, pero también se da lugar al empleo de técnicas ancestrales, trabajo manual, actividades físicas, rituales, eco-construcción, agro-ecología, métodos lúdicos de trabajo; siempre pensando en su viabilidad en el marco del espacio y de los recursos disponibles en el lab.

De acuerdo a lo expresado por el Director del Proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB, Pablo Pascale, en la entrevista que mantuvimos (Pablo Pascale, entrevista presencial, Rosario, Argentina, 12 de octubre de 2018), una vez finalizado el laboratorio, la organización estudia la posibilidad de darle continuidad, escala y replicabilidad a los proyectos, mediante el diseño de modelos de negocios autosustentables, la búsqueda de financiamiento externo o incluso, algo bastante novedoso en los LABIC, la posibilidad de convertir los prototipos de producción en empresas sociales. Sin embargo, esto aún se encuentra en una etapa embrionaria.

g) *Gobernanza y sinergias con otras iniciativas regionales :*

Como comenté en los puntos anteriores, los LABIC surgen desde el proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB pero crecen, se desarrollan, se organizan y se ajustan de manera colaborativa entre todos los actores involucrados.

Para las convocatorias es un Comité de selección el que elige los proyectos a participar del LABIC y los colaboradores para cada uno. También toma las decisiones sobre los recursos necesarios para la producción de los prototipos. El equipo de SEGIB organiza y gestiona las cuestiones logísticas y de comunicación, y al interior de cada equipo de proyecto, las decisiones se toman según sus propios acuerdos, instando a que sean lo más horizontales, inclusivas y respetuosas posibles.

Si bien cada persona o institución que participa del laboratorio tiene un rol y una o varias tareas asignadas, durante el transcurso del evento todas conviven y colaboran como una

verdadera comunidad. Puede verse a Pablo Pascale sentado tomando mates junto a un equipo de proyecto y dando su opinión al respecto, al tiempo que un colaborador de otro prototipo organiza una actividad abierta al público con la ayuda de una mentora, y un especialista técnico improvisa una zapada de guitarras y cervezas después de la cena en el jardín del hotel.

La apertura, la democracia, el respeto a la diversidad y, por supuesto, la colaboración, son los valores marco que inspiran toda la gobernanza del LABIC, ya sea hacia adentro de cada proyecto, como hacia sus relaciones con los otros, hacia la organización del evento y hacia afuera, en sus vínculos con la comunidad y las demás redes que se entretajan. Así lo explicita el *Código ético de Convivencia* (Innovación Ciudadana de SEGIB, 2018 a) que se incluyó en las últimas convocatorias, dentro del documento de bases y condiciones:

- “1. Nos centramos en la colaboración, y no en la competición.*
- 2. Las ideas tienen valor en sí mismas, y no por quien las propone. No potenciamos gurús, sino el bien común.*
- 3. Defendemos el derecho a la información, el conocimiento y a la participación. El diálogo y el libre intercambio guían nuestras actividades.*
- 4. En el LABIC estimulamos licencias libres y repositorios abiertos como forma de transparentar y difundir el conocimiento.*
- 5. No se aceptan expresiones de odio o intolerancia en temas de género, raza, etnia, grado de discapacidad, posición social, orientación sexual, religiosa, o de procedencia.”* (Innovación Ciudadana SEGIB, 2018 a: 7)

El mismo énfasis en estos valores opera para los vínculos que se dan entre las diferentes personas y organizaciones que participan de los LABIC como para los que mantiene el proyecto con otros actores e iniciativas hacia afuera. Tal como expuse en el capítulo anterior, Innovación Ciudadana de SEGIB impulsa otros proyectos junto a otras instituciones y genera redes y sinergias que nutren y potencian a su vez a los LABIC. El mapa CIVICS, por ejemplo, unos meses antes de la celebración del LABIC, imparte un taller de automapeo en la ciudad anfitriona para tomar contacto con las iniciativas ciudadanas locales, invitarlas a utilizar la plataforma y vincularlas con los proyectos a ser

prototipados.

Asimismo, tanto las Residencias de Innovación Ciudadana como la Red de Labs ayudan a difundir las convocatorias de los LABIC, nutren sus aprendizajes, muestran oportunidades de mejora en las metodologías o en la propuesta en general, y contribuyen en la definición de las ciudades o sitios donde llevar adelante un nuevo LABIC, a partir de convocar e interpelar, tanto en las Residencias como en las instancias de la Red, a funcionarios con capacidad de tomar esas decisiones.

De todos los puntos desarrollados sobre esta primera unidad de análisis resulta evidente que los LABIC en particular, y todo el trabajo que realiza el Proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB en general, son grandes dinamizadores y promotores de la IC en Iberoamérica. Así también lo observaron la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Unión Europea y Naciones Unidas, distinguiendo en 2019 a los LABIC como una referencia de renovación institucional que, surgida desde Iberoamérica, se ha hecho global, y ofrece soluciones materializables (Innovación Ciudadana SEGIB, 2019 c).

“La Unión Europea reconoce en estos laboratorios una verdadera innovación en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo, en la cual se involucra a la ciudadanía como la verdadera protagonista de la cooperación.” (Innovación Ciudadana SEGIB 2019, d)

Sin pretender realizar una evaluación sino sólo arribar a algunas conclusiones luego de considerar todo lo relevado, me atrevo a decir entonces que los LABIC alcanzan con bastante éxito su objetivo, y volviendo a las palabras de Paola Coral, su mayor valor radica en la *generación de comunidades*. Estos laboratorios son un excepcional caldo de cultivo para la creación de nuevas comunidades de innovación ciudadana, constituyen en sí mismos una comunidad de innovación y promueven en torno a cada prototipo comunidades de IC más pequeñas, por eso me gusta llamarlos “la madre de las comunidades de IC en Iberoamérica”.

Más allá de los proyectos o prototipos que se co-crean durante esas dos semanas que dura cada LABIC, las comunidades de práctica siguen en contacto, intercambiando conocimientos, experiencias, recursos; estrechan lazos de confianza, de afecto y de cuidado

mutuo, idean nuevos proyectos, se suman a otros en marcha, en cada uno de los territorios de donde provienen sus colaboradores. Porque los proyectos pueden pasar, pueden nacer, desarrollarse y morir, pero la comunidad es más potente. Aún cambiante, amorfa, abierta, intermitente, imperfecta, esa comunidad es la garantía de los procesos de IC. Y eso es juntamente lo que más me interesaba resaltar de los LABIC, ese poder para promover la IC en Iberoamérica desde la creación de comunidad.

6.2. La Colaboradora SFE⁵⁸

La Colaboradora es un proyecto creado originalmente por Zaragoza Activa⁵⁹, un ecosistema de emprendimiento e innovación del Ayuntamiento de Zaragoza, España, y que en 2018 el Gobierno de la Provincia de Santa Fe decide replicar en las ciudades de Santa Fe y de Rosario, a través de Santalab y Gabinete Joven⁶⁰, adaptándolo al territorio y las necesidades locales (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, 2018).

Es así como La Colaboradora SFE⁶¹ es la sede santafesina del proyecto, y consiste en un espacio físico de inteligencia colectiva, donde una comunidad colaborativa trabaja en sus iniciativas ciudadanas y sus proyectos de triple impacto (económico, social y ambiental), intercambiando ideas, conocimientos y servicios a través de una tecnología social abierta: un banco de tiempo (Santalab, 2019).

Con estas características podría asemejarse a una incubadora de proyectos, pero con la diferencia de que en este caso se utiliza el tiempo como moneda de intercambio. Es decir

⁵⁸ Contribuyeron en el abordaje de esta iniciativa las entrevistas que mantuve con el ex Director de Gobierno Abierto de la Provincia de Santa Fe, Argentina, Dardo Ceballos (entrevista virtual, 24 de junio de 2019), el Co-coordinador de La Colaboradora SFE, Sebastián Gorosito, (entrevista presencial, Santa Fe, Argentina, 18 de junio de 2019), y uno de los integrantes de La Colaboradora SFE, Emiliano Moretti (entrevista presencial, Santa Fe, Argentina, 18 de junio de 2019). A su vez, mi visita a la sede del proyecto La Colaboradora SFE (observación participante y entrevista grupal presencial, Santa Fe, Argentina, 18 de junio de 2019) y mi antecedente como participante del Festival de Innovación Ciudadana FESTINN, organizado por el Gobierno de la Provincia de Santa Fe el 1 y 2 de diciembre de 2017 en la ciudad de Santa Fe, Argentina.

⁵⁹ La información completa sobre Zaragoza Activa se halla en: <https://www.soydezaragoza.es/zaragoza-activa/>

⁶⁰ Gabinete Joven es un dispositivo institucional creado por el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y se describe mejor en la Tabla 5.

⁶¹ La Colaboradora SFE en la Web: <https://www.santafe.gob.ar/ms/lacolaboradora/>.

que se agrega valor a las ideas y proyectos exclusivamente a través de colaboraciones, que implican solamente un intercambio de tiempo. Así se potencian los vínculos entre toda la comunidad, además de hacerla protagonista del espacio y del avance de los proyectos.

“Se trata de un entorno físico P2P donde se gestiona el talento y se combina la filosofía de las redes de intercambio entre iguales (peer to peer) con la intensidad del contacto humano a través del encuentro de comunidades colaborativas.”

(Ayuntamiento de Zaragoza, s.f.).

a) *Origen de la iniciativa:*

El proyecto original nace en 2013 impulsado por Raúl Oliván, en aquel momento Director de Zaragoza Activa, y liderado por Javi Fernández, dentro de la sede La Azucarera, dependiente del Ayuntamiento de Zaragoza, España. Partía de un diagnóstico bastante sencillo: más del 50% de la población juvenil se encontraba desempleada o “en paro”, es decir, una generación con infinito talento estaba siendo desaprovechada, un ecosistema emprendedor muy pujante y creativo pero con vías de financiación estranguladas; todo lo cual propiciaba *“...un nuevo caldo de cultivo para la construcción de entornos colaborativos basados en la filosofía de intercambio distribuido.”*(Oliván, R., 2013)

Fue así como La Colaboradora se propuso “hackear” el sistema: crear un espacio inspirador de co-trabajo con los servicios indispensables, una agenda intensa de co-aprendizaje y co-formación, sin coste monetario sino con un sistema de pago mediante un banco de tiempo, es decir, sus miembros destinarían un mínimo de 8 horas al mes para colaborar entre sí y con el proyecto (Véase Imagen 5).

A Santa Fe esta iniciativa llega de la mano de Santalab y por obra de las redes, o mejor dicho, del entramado de comunidades de IC que se estaba generando en Iberoamérica. Dardo Ceballos, Director de Gobierno Abierto de la Provincia de Santa Fe y líder del laboratorio ciudadano, había participado en 2014 del LABIC.MX en Veracruz, y en 2015 de las Residencias de Innovación Ciudadanas de SEGIB en Medialab-Prado, donde Raúl Oliván era mentor, y allí se conocieron.

Una vez creado Santalab, y con el objetivo de afianzar el ecosistema innovador y fortalecer el eje de la colaboración, respondiendo al paradigma del Gobierno Abierto, surge la idea de replicar el proyecto de La Colaboradora, ya convertido en un ícono europeo e

iberoamericano de cooperación P2P con varios premios internacionales⁶² a su nombre (ZAC el blog, 2018).



Imagen 5: “La Colaboradora, ¿Qué es?” (ZAC el blog, s.f. a).

El Festival de Innovación Ciudadana FESTINN⁶³ organizado por Santalab a fines de 2017 en Santa Fe marcó un hito en este sentido ya que, en la mesa de trabajo denominada “Co-Lab”, encargada de pensar y diseñar líneas estratégicas que pudieran fortalecer el ecosistema de innovación en la provincia, la idea de replicar La Colaboradora tuvo mucho eco entre los participantes y significó los primeros pasos en la conformación de su comunidad.

⁶² La Colaboradora recibió el Premio Nacional Ouishare Awards en 2015, en la categoría Finanzas P2P, y en 2016 el Eurocities en Cooperación. (ZAC el blog, 2018).

⁶³ Se trató de un evento abierto y participativo que buscaba celebrar la innovación ciudadana, dar a conocer los avances en materia de gobierno abierto en la provincia de Santa Fe y generar un espacio de trabajo colaborativo para consolidar y fortalecer el ecosistema de innovación, potenciando las líneas estratégicas de Santalab: Hacking Cívico, Cultura Digital, Desarrollo Sostenible, Gob.Lab y Co.Lab. La idea en esta última mesa fue abordar la cuádruple hélice de la innovación y fortalecimiento del ecosistema de innovación pública tomando como referencia proyectos modelo: bancos de tiempo, empresas B, Enlaces (Montevideo) y La Colaboradora (Zaragoza). (Asuntos del Sur, *et. al.*, 2019)

Fue así como unos meses más tarde Santalab, presidido por Dardo Ceballos, junto con el Gabinete Joven, ambos dependientes del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado, con la colaboración de Zaragoza Activa, y el acompañamiento de Raúl Oliván, adaptan el proyecto y el 6 de junio de 2018 inauguran La Colaboradora Santa Fe (SFE), como primera sede en la ciudad capital de la provincia, a la que más tarde sumarían otra en Rosario (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, 2018).

Según el informe “Memoria Ciudadana sobre Políticas de Gobierno Abierto de la provincia de Santa Fe 2019. Presente y Futuro”, elaborado por organizaciones de la Sociedad Civil a pedido de Santalab (Asuntos del Sur, *et al.*, 2019), la adaptación del proyecto original de La Colaboradora al territorio santafesino requirió un importante trabajo previo de análisis y planificación, incluyendo sucesivas entrevistas con integrantes de la comunidad colaborativa de Zaragoza y sus impulsores, y la firma de un convenio entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y aquel Ayuntamiento.

Paralelamente, y haciendo énfasis de nuevo en la fuerza las redes y de la comunidad de innovación, me interesa comentar la historia de uno de los coordinadores de La Colaboradora SFE, Sebastián Gorosito de la mano de algunas cuestiones autorreferenciales.

Antes de formar parte del equipo de Santalab, y ser designado para co-coordinar el proyecto en 2018, Sebastián ya había participado del LABIC.CO en Cartagena, Colombia, y venía trabajando conmigo en temas de bancos de tiempo. Puntualmente fue el ideólogo del Banco de Tiempo Creativo (BdTC)⁶⁴, inspirado a su vez en mi experiencia de colaboración en el proyecto CoCoRoCLOCK⁶⁵, durante “Ciudades que Aprenden”, el laboratorio de innovación ciudadana impulsado por el Instituto Tecnológico de Monterrey en 2016, también prototipado un año antes en las Residencias de Innovación Ciudadana de SEGIB, por Paola Ricaurte.

Es así como La Colaboradora SFE surge de y promueve la generación de comunidades de colaboración. Se inspira, retoma, replica y adapta la idea de otros proyectos de bancos de

⁶⁴ Información más completa sobre este proyecto se halla en un trabajo que elaboré en el marco de esta maestría para la cátedra de Dirección Estratégica de la Tecnología y la Innovación (Brarda, V., 2017).

⁶⁵ CoCoRoCLOCK fue un prototipo de banco de tiempo comunitario para el impulso de iniciativas colectivas motivadas por afectos comunes. Todo el registro e información sobre este proyecto se encuentra disponible en la web: www.cocoroclock.tumblr.com.

tiempo y de esa manera crea y nutre también su propia comunidad colaborativa.

Hoy este proyecto se encuentra suspendido tras el cambio de gestión en el Gobierno de la Provincia de Santa Fe. Sin embargo, la propia comunidad de La Colaboradora SFE analiza posibles alternativas de continuidad, de manera autónoma o por intermedio de alguna otra institución que tenga interés en liderarlo.

b) Objetivos comunes:

Este proyecto busca generar una comunidad colaborativa de inteligencia colectiva para potenciar iniciativas de triple impacto territorial, aprovechando el potencial creativo, emprendedor y solidario de la ciudadanía local.

En última instancia, La Colaboradora SFE promueve la innovación abierta y ciudadana a partir de un modelo disruptivo de trabajo basado en la economía colaborativa, social y solidaria⁶⁶.

c) Propuesta de innovación:

La Colaboradora SFE brinda un espacio de trabajo con todas las herramientas necesarias para que las personas que decidan participar puedan desarrollar sus proyectos y también intercambiar aportes con la comunidad colaborativa para potenciarlos (La Colaboradora SFE, s.f.). Esto se materializa a partir de tres ofertas concretas:

- Un espacio de coworking, disponible por dos horas, dos días a la semana, con acceso a wifi, cocina, patio, sala de reuniones y puestos de co-trabajo.
- Un programa de formación, charlas, talleres y asesorías inspiradoras de acuerdo a las necesidades identificadas en los proyectos con el objetivo de consolidarlos y contribuir a su sostenibilidad.
- La posibilidad de acceder a conocimientos y servicios necesarios para el desarrollo

⁶⁶ El sistema de *Banco de Tiempo* que plantea La Colaboradora puede considerarse una trayectoria empírica de la nueva economía social, especialmente como iniciativa de co-gestión Estado-Sociedad Civil (en este caso, los facilitadores, desde el Gobierno Provincial, y los colaboradores que se acercan, desde la ciudadanía), de decisión autónoma y democrática, basada en intercambios no mercantiles, de servicios recíprocos, pero no necesariamente bilaterales. También puede observarse como manifestación de la Economía Colaborativa, teniendo en cuenta que se trata de un modelo económico basado en la confianza, la cooperación, una mayor redistribución de la riqueza entre los participantes, la búsqueda de justicia en los intercambios realizados y el compartir como factor productivo esencial (Brarda, V., 2018).

de los proyectos a través de un sistema de banco de tiempo que utiliza una moneda social: el tiempo medido en horas.

Con todo esto, se configura una cuarta oferta para quienes participan de La Colaboradora SFE: un ambiente de innovación e inteligencia colectiva donde todes contribuyen entre sí para desarrollar sus proyectos y crear nuevos.

El costo para acceder a todo esto no implica dinero, sino una contraprestación en tiempo. Cada integrante se compromete a colaborar 4 horas al mes en el desarrollo de proyectos de sus compañeres, talleres o tareas de gestión de La Colaboradora.

Como bien lo explica su página Web, existen a su vez tres maneras de formar parte. La primera alternativa (en la Figura 6 de izquierda a derecha) está destinada a emprendedores que se encuentran en la fase inicial del proyecto y buscan conectar con una comunidad colaborativa. Por otro lado, entrar con un proyecto en marcha implica estar trabajando actualmente en él y pretender llevarlo a una nueva fase, potenciarlo o visibilizarlo.



Figura 6: “Opciones para entrar en La Colaboradora SFE.” La Colaboradora SFE (s.f.).

Finalmente, la tercera opción, se dirige a personas que aún no están desarrollando una idea o proyecto, pero quieren ser parte de la comunidad, colaborando en otras iniciativas o en

tareas de gestión de La Colaboradora. Esta modalidad es exclusiva del proyecto impulsado por la Provincia de Santa Fe; una nueva forma de participación respecto del modelo original de Zaragoza. Apunta no sólo a aprovechar el talento creativo de los colaboradores para el desarrollo de las ideas y proyectos que ya forman parte de la comunidad, sino también inspirarles y animarles a co-crear sus propios proyectos.

Asimismo, cualquiera sea la manera de entrar en La Colaboradora, sólo es posible hacerlo cuando se abren las convocatorias, dos veces al año. En ese momento los interesados pueden entrar a la Web y postularse completando un formulario. Luego, la coordinación se pone en contacto y, mediante un conversación presencial o virtual, conoce a cada uno de los postulantes, evacúa sus dudas, les orienta en la mejor forma de participar, transmite los valores sobre los que se asienta la iniciativa, y finalmente aprueba o no sus solicitudes de acuerdo a una serie de criterios, como la complementariedad de perfiles, sostenibilidad, innovación e impacto de las ideas y proyectos.

Durante el primer ciclo de La Colaboradora SFE, es decir, los primeros tres meses de actividad, se conformó una comunidad de 60 colaboradores, quienes intercambiaron en promedio 513 horas, esto es, 6 horas por día de colaboración (Véase Figura 7).

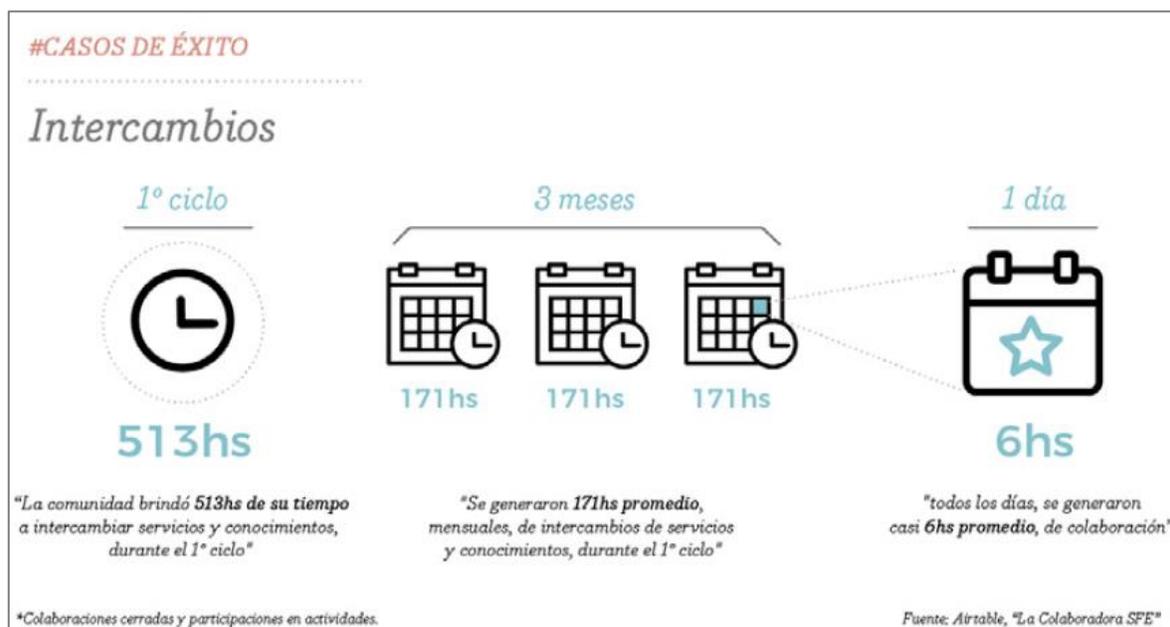


Figura 7: "Magnitud de los intercambios en La Colaboradora SFE, durante el primer ciclo 2018". Asuntos del Sur, et al (2019: 81).

En mi visita a La Colaboradora SFE, en el espacio El Entrevero de Gabinete Joven, pude conversar con varios colaboradores y con Sebastián, y me comentaron cómo realizaban la contabilidad de las horas intercambiadas en la práctica (Véase Fotografía 6).

Al principio llevaban un registro bastante riguroso de las horas que cada integrante de la comunidad colaborativa sumaba o restaba, ayudando a sus compañeros o recibiendo ayuda para su proyecto. Sin embargo, con el correr del tiempo, valga la redundancia, y a medida que se iban conociendo mejor y aumentaba la confianza mutua, dejaron de prestar demasiada atención a la cantidad de horas intercambiadas.



Fotografía 6: “Mi visita a La Colaboradora SFE, 18 de junio de 2019”. Elaboración propia.

Si bien el equipo de gestión intentaba hacer un seguimiento e instaba a la comunidad a registrar sus horas en cada transacción, las colaboraciones excedieron incluso el espacio de La Colaboradora y se hizo cada vez más difícil dejar sentado esos intercambios. Además, los coordinadores fueron notando que tratar de llevar un registro detallado iba en contra de la dinámica que naturalmente estaba tomando la comunidad, y fue así como entre todos acordaron registrar como mínimo las horas que se encontraban en El Entrevero en las

cuales todas se ayudaban mutuamente. Por lo tanto esas 4hs semanales, distribuidas en dos días, serían contabilizadas para todos los miembros de la comunidad como +4hs (Comunidad de La Colaboradora SFE, entrevista grupal presencial, 18 de junio de 2019).

Este hecho es un claro ejemplo de una adaptación propia del proyecto a la realidad de la comunidad colaborativa santafesina, lo cual no sucedió en la sede de la ciudad de Rosario, y también un aprendizaje colectivo respecto del poder del tiempo que se comparte con otros, del valor de la colaboración, que nunca resta, siempre “suma”.

“La Colaboradora es lo que la comunidad necesita que sea, un taller de prototipado, un espacio de contención, una red de contactos, una comunidad fraterna. Es interacción, intercambio, sinergia, motivación, impulso y soluciones.”(Asuntos del Sur, et al, 2019: 80)

Cabe destacar también que algunos intercambios no sólo trascendieron el espacio y se realizaron por fuera de La Colaboradora, sino incluso se formalizaron en empleos (Santalab, 2019).

A la par de los intercambios, La Colaboradora propone actividades y formaciones, en diferentes formatos, para potenciar el desarrollo de los proyectos y del ecosistema innovador. Muchas de ellas son organizadas junto con Santalab y el Gabinete Joven, y siempre consensuadas con la comunidad:

- *Co-Desayunos*. Son reuniones internas “libres” entre quienes forman parte de la comunidad, para propiciar la sinergia, que las personas se conozcan y los proyectos se conecten. También se trabaja sobre cuestiones de la agenda y el banco de tiempo.
- *Ronda de mates*. Otra modalidad de reunión interna, parecida a los co-desayunos pero en otro momento del día.
- *Noches-Co*. Es un espacio de encuentro nocturno distendido para quienes forman parte de la Comunidad.
- *Colaboración*⁶⁷. Es una instancia intensiva de trabajo colaborativo sobre una idea o

⁶⁷ Para ampliar la información sobre esta actividad puede consultarse el canal de Santalab en youtube, donde se registran testimonios de participantes, como por ejemplo este: <https://www.youtube.com/watch?v=bxIkk4ox04c>.

proyecto para trabajar en su potenciación o desarrollo. También apunta a acompañar la ejecución de ideas y proyectos de forma colaborativa y prototipar (Véase Fotografía 7).



*Fotografía 7 (collage): “Capturas del Colaboratón realizado el 1 de junio de 2019 en Rosario”.
Elaboración propia en base a fotografías publicadas por Santalab en su cuenta de Instagram
(@santalab_ar IG).*

- *After Colaboratón.* Un espacio distendido y de encuentro de la comunidad luego del Colaboratón.
- *Formaciones.* Es el paquete de formación básico destinado a integrantes de la

Comunidad para mejorar los proyectos e ideas en los que se trabaja.

- *Co-Formaciones*. Son instancias de formación que brindan quienes integran la comunidad. Entre ellas se destacan: metodologías ágiles, criptomonedas, fotografía, redes sociales, producción audiovisual, storytelling, branding, etc.
- *De Gira Colaborativa*. Es una visita al espacio de trabajo y al entorno de los proyectos e ideas que integran La Colaboradora. De esta manera, la comunidad puede conocerlos mejor y comprender la complejidad de los oficios y problemáticas en las que se desenvuelven.
- *Reto social*. Es una experiencia que pone a la Colaboradora en contacto y al servicio de la comunidad local, con el objetivo de contribuir a resolver una problemática territorial y potenciar el impacto social. La propuesta puede provenir de cualquier integrante de La Colaboradora, desde la órbita estatal, o desde una organización de la sociedad civil. En definitiva esta actividad busca que la comunidad de La Colaboradora se abra, “colabore” con una iniciativa ciudadana y la ayude a desarrollarse, demostrando así el poder de la colaboración al resto de la ciudadanía.
- *Agenda-Co*. Es un espacio de discusión donde se ponen en agenda las necesidades tanto de los proyectos e ideas como de la gestión misma de La Colaboradora y se acuerda designar a diferentes personas para que asuman los distintos compromisos y se encarguen de registrar los avances. Esto se lleva adelante mediante metodologías y técnicas ágiles como por ejemplo los tableros Trello (Asuntos del Sur, *et al*, 2019).

Respecto de los proyectos potenciados en La Colaboradora SFE, se destacan Bang!, Hormiguero Geodésico, Romaña, Cajita Digital Abierta, Full Compost, La GeoBúsqueda; Mundo Pichón, Guardia Fe, Fernet Moretti / Cerveza Strega, entre otros (Santalab, 2019). Respecto de este último proyecto, considero interesante compartir algunos detalles.

En aquella visita a La Colaboradora SFE pude entrevistar a Emiliano Moretti, emprendedor santafesino y creador de Fernet Moretti y Cerveza Strega (entrevista presencial, Santa Fe, Argentina, 18 de junio de 2019). Se trata de un joven de 32 años, inquieto y curioso, que un día rescata una receta de fernet que había en su casa, comienza a experimentar con ella y

luego de someter el producto alcanzado al testeo de familiares y amigos, decide comercializarlo. Le empieza a ir bien y en 2018 apuesta por la cerveza, también con relativo éxito.

Vive la prueba y el error en la fabricación de fernet y de cerveza como una especie de juego y es una de las cosas que más le atraen de lo que hace. Por eso mismo, y por su conciencia respecto del cuidado del medioambiente, empezó a pensar qué hacer con los residuos cerveceros, lo que le representaba la posibilidad de seguir “jugando” y a la vez, una nueva oportunidad de negocio.

Como emprendedor local, se encontraba bajo el radar del Ministerio de Producción de la Provincia e integraba la base de datos a partir de la cual lo convocaban a ferias, exposiciones, capacitaciones y demás actividades dirigidas a fortalecer el ecosistema de emprendimientos santafesinos. Fue así que un día le llega la convocatoria a “*Interactivos?’19, comer contra el colapso*”, un taller internacional de prototipado colaborativo de proyectos, impulsado por Medialab-Prado, tendiente a promover un modelo alimentario agroecológico⁶⁸.

Emiliano se mostró interesado en participar y Santalab, que estaba contribuyendo también con Medialab en la difusión del taller, se acercó a él para ayudarlo a armar el proyecto y postularse. Del 14 de febrero hasta el 2 de marzo de 2019 Emiliano asistió a *Interactivos?’19* en Madrid, como promotor del proyecto “Re-utilización de residuos cerveceros”⁶⁹, y junto a colaboradores y mentores de toda Iberoamérica lograron el primer prototipo de snack elaborado con los desechos orgánicos de la producción de cerveza (Véase Fotografía 8 y Fotografía 9).

Al regresar a Santa Fe, Santalab lo invita a sumarse al proyecto de La Colaboradora SFE para darle continuidad a su proyecto y formar parte de la comunidad colaborativa. Una vez incorporado, una nutricionista lo ayuda a seguir mejorando el snack, recibe capacitaciones sobre modelos de negocios, aprende a utilizar tableros de control para la planificación y

⁶⁸ La información completa sobre el taller *Interactivos?’19* se encuentra en: <https://www.medialab-prado.es/programas/interactivos19-comer-contra-el-colapso>.

⁶⁹ Todo el registro sobre el desarrollo del proyecto en Medialab-Prado, su documentación y cuaderno de laboratorio puede encontrarse en: <https://www.medialab-prado.es/proyectos/re-utilizacion-de-residuos-cerveceros>.

gestión de actividades, asiste a un curso de manejo de redes sociales, y a cambio, colabora con otros proyectos en cuestiones audiovisuales y ayuda a resolver problemas informáticos, habilidades que adquirió en su paso por las carreras de cine e ingeniería (Emiliano Moretti, entrevista presencial, Santa Fe, Argentina, 18 de junio de 2019) .



Fotografía 8: “Emiliano Moretti presentando su proyecto en Interactivos?’19” (@medialabprado IG).



Fotografía 9: “Primer sesión crítica del proyecto en Interactivos?’19” (@cervezastrega.fernetmoretti IG).

El ejemplo de Emiliano permite observar no sólo el funcionamiento de La Colaboradora, sus productos y actividades, sino también cómo se inserta en el ecosistema de Innovación Ciudadana y cómo se articula con otros actores del mismo.

d) Actores involucrados:

En el proyecto de La Colaboradora SFE participan, con diferentes roles, los actores que se describen a continuación. (Véase Tabla 5)

Tabla 5: *Actores involucrados en La Colaboradora SFE*

ROL	ACTOR	DESCRIPCIÓN
ORGANIZACIÓN		
Creador	Zaragoza	Es un programa dependiente del Área de Acción Social y

original	Activa (ZAC)	<p>Familia del Ayuntamiento de Zaragoza, España. Constituye un ecosistema público de emprendimiento e innovación social cuya misión global es mejorar las condiciones sociales y económicas de la ciudad (ZAC el blog, s.f. b). Zaragoza Activa funciona físicamente en La Azucarera, antigua fábrica del siglo XIX con 4.000 metros cuadrados, y tiene entre sus principales retos apoyar las actividades que generen empleo y promuevan la actividad económica.</p> <p>Web/Blog: http://blogzac.es/ Redes: IG @zaragozaactiva TW @ZGZActiva</p>
Impulsor local	Gobierno de la Provincia de Santa Fe, mediante Santalab y Gabinete Joven	<p>Santalab: Laboratorio de Innovación Pública y Ciudadana de la Provincia de Santa Fe entre marzo de 2016 y diciembre de 2019, dependiente de la Dirección de Gobierno Abierto, del Ministerio de Modernización y Reforma del Estado.</p> <p>Se trata de una interfaz de colaboración que reúne iniciativas ciudadanas innovadoras que trabajan en líneas de innovación co-gestionadas desde la cuádruple hélice de la innovación: Estado, ciudadanía, organizaciones y empresas (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, s.f. a). El proyecto es parte de la Red de Laboratorios Ciudadanos de SEGIB y fue prototipado en las Residencias de Innovación Ciudadana impulsadas por SEGIB y Medialab-Prado, con el apoyo del LAAAB.</p> <p>Web: https://www.santafe.gov.ar/ms/gobiernoabierto/colaboracion/santalab/</p> <p>Redes: @santalab_ar</p> <p>Gabinete joven: es un dispositivo institucional creado por el Gobierno de la Provincia de Santa Fe entre 2007 y 2019, coordinado por la Secretaría Provincial de Juventudes, dependiente del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado, e integrado por jóvenes de cada uno de los ministerios del gobierno, que busca incorporar la perspectiva joven en la construcción de políticas públicas. (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, s.f. b)</p> <p>Redes: @gabinetejoven</p>
Colaboradores externos	La Colaboradora Zgz	<p>Proyecto original de Banco de Tiempo y espacio de inteligencia colectiva de Zaragoza Activa, impulsado por el Ayuntamiento de Zaragoza, España, desde el cual se inspira La Colaboradora SFE.</p> <p>La comunidad de La Colaboradora Zgz aportó mucha información para el diseño y adaptación de la sede santafesina, al tiempo que colaboró en diversas instancias (Asuntos del Sur, <i>et al</i>, 2019).</p> <p>Desde la creación de La Colaboradora SFE, ambos proyectos se mantuvieron conectados compartiendo conocimientos y aprendizajes.</p>

		Web / Blog: http://blogzac.es/la-colaboradora/ Redes: IG @lacolaboradorazgz, TW @lacolaboradora
	Zaragoza Activa	Ver descripción arriba.
	Raúl Oliván	<p>Experto en emprendimiento, innovación ciudadana y diseño abierto y colaborativo. Dirigió Zaragoza Activa de 2008 a 2017, desde donde promovió proyectos como el Vivero de empresas, el Semillero de Ideas, Made in Zaragoza, La Colaboradora o La Remolacha HackLab.</p> <p>Actualmente es Director General de Participación, Transparencia, Cooperación y Voluntariado en el Gobierno de Aragón, donde impulsa el LAAAB.</p> <p>También se desempeña como mentor en Innovación Ciudadana con SEGIB en Latinoamérica.</p> <p>Asesoró al Gobierno de la Provincia de Santa Fe en la creación de Santalab y la réplica de La Colaboradora.</p> <p>Web: https://raulolivan.com/ Redes: TW @raulolivan</p>
Gestión	Comunidad colaborativa	Les coordinadores y colaboradores ciudadanos acuerdan y distribuyen las tareas de gestión del proyecto.
DESARROLLO COLABORATIVO DE PROYECTOS		
Comunidad colaborativa (intercambios y aportes de valor a los proyectos)	Coordinadores/ mentores	<p>Sebastián Gorosito y Germán Rosas se encargan de dinamizar la comunidad, interviniendo en la selección de candidatas, identificando necesidades y demandas, conectando habilidades y proyectos, proponiendo actividades.</p> <p>También cumplen en la práctica un rol de mentoría, acompañando el desarrollo de los proyectos, ayudando a sus promotores en el diseño y planificación de los mismos.</p>
	Colaboradores ciudadanos (destinataries)	Personas con una idea. Son todas aquellas personas que se incorporan a La Colaboradora desde esa opción y gracias a formar parte de la comunidad colaborativa logran definir esa idea original y traducirla en un proyecto.
		Personas con un proyecto en marcha. Son todas las personas que entran a la comunidad con un proyecto encaminado y gracias a las colaboraciones y demás actividades del espacio, pueden desarrollarlo mejor, resolver nudos críticos o escalarlo.
		Colaboradores natos. Son quienes entran sin una idea o proyecto puntual sino simplemente por la voluntad de colaborar y formar parte de la comunidad. Colaboran con las ideas y proyectos de sus compañeros y reciben a cambio capacitación, participación en eventos de interés, colaboraciones para necesidades puntuales y sobre todo inspiración para crear sus propios proyectos.
Formaciones y	Especialistas y	Son personas que dictan talleres, cursos, jornadas de

capacitaciones	expertos	capacitación, etc., a pedido de la comunidad colaborativa o de los impulsores locales, en el espacio de La Colaboradora SFE o fuera de ella. En algunas oportunidades son actividades organizadas en conjunto con la sede Rosario. También pueden dar capacitaciones y formaciones los mismos colaboradores de la comunidad, con determinada experticia que se considera valiosa y útil para compartir con les demás.
----------------	-----------------	--

Nota: Elaboración propia.

Se consideran *destinatarias* de La Colaboradora SFE personas emprendedoras, freelancers, autónomas, integrantes de ONGS, activistas, creativas, o cualquiera que tenga interés en participar y cumpla con los requisitos para ingresar a la comunidad, es decir, que responda a alguna de las modalidades de participación y se postule a las convocatorias cuando éstas permanecen abiertas. “*La Colaboradora (...) se destina a ciudadanos/as que tienen una idea para desarrollar o un proyecto en marcha y desean potenciarlo; o simplemente quienes quieran colaborar con ideas o proyectos a la comunidad.*” (Santalab, 2018: 82)

Respecto de la población *beneficiaria* por la actividad de La Colaboradora SFE, coinciden en ser fundamentalmente los integrantes de la comunidad colaborativa pero también, de manera indirecta, aquellas personas involucradas o afectadas por sus proyectos o que forman parte de sus entornos. Las colaboraciones y formaciones que reciben las iniciativas en el marco de La Colaboradora SFE indudablemente tendrán incidencia sobre las personas o comunidades relacionadas con ellas, como así también sus territorios, familias y la ciudadanía en general, teniendo en cuenta el efecto cascada o contagio que naturalmente se genera.

e) Territorio donde incide:

Tal como mencioné más arriba, La Colaboradora SFE se localiza en la ciudad de Santa Fe, dentro de la provincia con el mismo nombre, en Argentina, y funciona dentro de El Entrevero, un espacio físico dependiente de Gabinete Joven.

Gran parte de los intercambios, colaboraciones y actividades se realizan dentro de ese espacio físico, aunque también lo exceden y se despliegan en el territorio donde habita cada integrante de la comunidad, o puntos de encuentro pautados entre los colaboradores, en su mayoría dentro de la ciudad de Santa Fe, pero también fuera de ella. Tal es el caso del *Reto*

Social, o *De Gira Colaborativa*, una de las cuales se realizó en Barrio Los Troncos, donde se lleva adelante el proyecto “*Hormiguero Geodésico*”. Otras actividades, como el *Colaboratón*, se realizan en la ciudad de Rosario, junto con la comunidad de La Colaboradora radicada allí.

Si bien este proyecto tiene presencia en la Web, donde pone a disposición información básica sobre su misión, funcionamiento, convocatorias y canales de contacto ⁷⁰, la comunidad realiza y contabiliza sus intercambios fuera de internet, lo que hace que el alcance de sus procesos y dinámicas sea mucho más situado territorialmente.

f) Recursos y tecnologías:

El trabajo en la colaboradora SFE se realiza mediante infraestructuras e insumos básicos similares a los de un espacio de co-working: algunas notebooks a cargo de la organización, otras que llevan los propios colaboradores, internet wifi, artículos de librería, mesas de trabajo, espacio para reuniones, mobiliario afín, pizarra, proyector, pantalla LCD y equipo de audio. El resto de los materiales necesarios para el desarrollo de los proyectos los lleva cada integrante.

Las dinámicas de colaboración y gestión utilizan diferentes herramientas como soporte: planillas de Excel para contabilidad las horas del banco de tiempo, plantillas Canvas para el diseño y visualización de las ideas y proyectos, tableros Trello para hacer el seguimiento de los avances de los proyectos, tablas para el cronograma mensual de actividades, la pizarra para recordatorios o exposición de trabajos, entre otras. Generalmente estas herramientas tienen su soporte en formato digital y analógico (Véase Fotografía 10 y Fotografía 11).

En las actividades de formación y capacitación se utilizan generalmente metodologías ágiles, técnicas de animación social, y propuestas de trabajo mediante el juego, incorporando actividades artísticas, plásticas, intelectuales y físicas.

Si bien la moneda de los intercambios entre la comunidad es el tiempo, más precisamente las horas, cabe destacar que los coordinadores reciben una paga en dinero por su trabajo, y están contratados por el gobierno provincial, bajo diferentes regímenes. Lo mismo ocurre

⁷⁰ La presentación de La Colaboradora en su versión impulsada por el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, su información básica, formulario de inscripción y convocatorias, tanto para las sedes Rosario y Santa Fe, se encuentra en: <https://www.santafe.gob.ar/ms/lacolaboradora/>.

con los especialistas y formadores externos que brindan actividades de capacitación.



Fotografía 10: “Espacio de trabajo de La Colaboradora SFE” (@santalab_ar IG).



Fotografía 11: “Soportes analógicos de trabajo en La Colaboradora SFE”. Elaboración propia.

Actualmente, dado el cambio de gestión en el gobierno de la provincia, pelagra la continuidad del proyecto, porque es muy probable que las nuevas autoridades decidan no seguir adelante con el mismo y reubicar a los coordinadores en otras tareas. Siendo un banco de tiempo co-gestionado por su comunidad colaborativa, se supone que no necesita dinero para funcionar. Sin embargo, tampoco contaría con el espacio físico, lo cual deposita en la comunidad colaborativa la responsabilidad y la posibilidad de sostenerlo, buscando un nuevo espacio físico y transitando de la co-gestión hacia modelos autogestivos.

g) *Gobernanza y sinergias con otras iniciativas regionales:*

La Colaboradora SFE es un espacio co-gestionado entre Santalab, el Gabinete Joven y las personas que integran la comunidad colaborativa. Al trabajarse con una agenda abierta, cualquier integrante puede proponer actividades, opinar sobre la planificación, plantear necesidades, e implicarse en tareas de gestión (Santalab, 2019). Los coordinadores son quienes generalmente proponen las actividades, pero las decisiones siempre se toman de manera consensuada.

Esto hace que la comunidad colaborativa se apropie y legitime mucho más el proyecto, se implique en sus propuestas y se comprometa con él y con sus compañeros, lo que a su vez contribuye a su sustentabilidad y sostenibilidad.

La Colaboradora SFE, así como el proyecto original y todas sus réplicas, propone un modelo alternativo de trabajo, una mirada diferente sobre el sistema productivo, que si bien asume la raíz personal de cada idea o proyecto, entiende que su apertura a la comunidad lejos de perjudicarlo, lo potencia. Todo proyecto se beneficia del desarrollo colectivo.

Es desde esta filosofía que se generan las colaboraciones. Teniendo en cuenta que en muchos casos se trata de proyectos que representan un medio de vida, lo que podría suponer un crecimiento dependiente de dinámicas competitivas y recursos escasos, eso no sucede en La Colaboradora. Por el contrario, se entiende el tiempo y la colaboración desde un enfoque de *abundancia*, es decir, reconociendo que el valor del aporte de cada integrante se hace más grande todavía cuando se junta con otros aportes, que el trabajo colectivo es mucho más rico y que el avance de un proyecto o idea redundará en beneficio de todos los demás.

Respecto de los vínculos hacia afuera del proyecto, como mencioné más arriba, las actividades organizadas en conjunto con La Colaboradora Rosario, Santalab y el Gabinete Joven, hicieron que los colaboradores se conozcan con otras personas y proyectos, compartan experiencias, conocimientos, y a la vez difundan el modelo de trabajo colaborativo que plantea la iniciativa.

El “Colaboratón” fue una de esas instancias, pero la primera y más importante en términos de dinamización de la comunidad que ellos mismos refieren fue el LABIC.AR, realizado en Rosario en octubre de 2018 (Véase Fotografía 12).

“Según algunos testimonios, uno de los mayores activadores para participar en La Colaboradora se vivió en el Labicar, espacio donde se dieron importantes reflexiones sobre el valor del trabajo colaborativo. Esto fue sin dudas un incentivo importante para que profesionales de múltiples disciplinas decidieran aportar desde su lugar y sus conocimientos específicos.”(Asuntos del Sur, *et al*, 2019: 89)



Fotografía 12: “Participación de la comunidad de la Colaboradora SFE en el LABIC.AR”. Asuntos del Sur, *et al* (2019: 89).

Por otro lado, La Colaboradora (Santa Fe y Rosario) integra la “Red de Colaboradoras de Iberoamérica” junto con la original de Zaragoza, otra impulsada por el Instituto Procomún en Santos, Brasil, la de Pontevedra en Nariño, Colombia, y otra recientemente inaugurada en Huesca, España. Con todas ellas mantiene contacto fluido por diferentes medios digitales y participa de encuentros virtuales e incluso presenciales con algunes de sus coordinadores. Esto les permite intercambiar experiencias, compartir problemáticas y colaborar mutuamente en la búsqueda de soluciones, al tiempo que difundir las buenas prácticas que les han dado resultados positivos.

Así fue cómo La Colaboradora de Zaragoza, por ejemplo, comenzó a implementar los “Círculos de colaboración”⁷¹, una actividad inspirada en los *colaboratones* realizados en la

⁷¹ Los “Círculos de Colaboración” son reuniones de la comunidad colaborativa donde, quienes desean recibir algún tipo de colaboración, escriben la solicitud en una tarjeta específica, si es posible con alguna imagen que la identifique fácilmente, y la comentan a viva voz a les demás asistentes. Esa tarjeta queda a la vista en el espacio de trabajo y tiene 3 semanas para lograr que se apunten colaboradores. Transcurrido el mes, en los encuentros de co-desayuno, se leen las tarjetas expuestas y se pone un sello en las que fueron resueltas, y a las que aún no, se insiste en conseguir las colaboraciones necesarias. Información más completa en

Provincia de Santa Fe (Asuntos del Sur, *et al*, 2019).

Por último, en relación a este punto y finalizando el análisis de esta iniciativa, quisiera comentar una situación que me involucra personalmente con el proyecto, a raíz de su estado actual y la intención, tanto de la comunidad como mía, de darle continuidad.

Dada mi experiencia en bancos de tiempo (empezando por CoCoRoCLOCK en el lab de México en 2016, pasando por el Banco de Tiempo Creativo en 2017 y 2018 junto a Sebastián, continuando con el estudio del tema en el transcurso de mi formación de maestría y de la elaboración de esta tesis) Julio Gisbert Quero, reconocido experto en Bancos de Tiempo en Iberoamérica, con quien compartí aquella primera estancia en México, me convocó el año pasado para formar parte de la flamante Asociación Iberoamericana de Bancos de Tiempo (AIBdT), como enlace en Argentina.

Desde una misión institucional enfocada en promover la creación y el desarrollo de los Bancos de Tiempo en la región, y cercanos a La Colaboradora SFE desde lo personal, empezamos a pensar en apoyar el proyecto desde la AIBdT y evaluar sus posibilidades de continuidad bajo nuestro paraguas institucional.

Si bien ésta, por el momento, es sólo una idea en evaluación, resulta interesante para observar otra vez el poder de las redes y las sinergias que se generan alrededor de una iniciativa ciudadana, y el valor que ésta puede generar más allá de sí misma y del curso que siga. Un proyecto que comenzó de una manera en un momento y un contexto dado, va tomando diferentes formas, se ramifica y crece iterativamente, se mueve a distintos ritmos; y en su camino va inspirando a otras iniciativas, motorizando otros procesos, cerrando ciclos y abriendo otros nuevos. Todo ello gracias a las diversas comunidades y territorios que se lo apropian y le dan impulso.

6.3. Mapa CIVICS⁷²

Este caso, como lo anticipé más arriba, se trata de un mapa digital de la IC en Iberoamérica; una herramienta desarrollada por el Vivero de iniciativas Ciudadanas [VIC] de Madrid, con el apoyo del proyecto de Innovación Ciudadana de la SEGIB.⁷³

Es una plataforma digital en código abierto que exhibe las cartografías afectivas y emergentes de las ciudades, a partir del automapeo de las iniciativas ciudadanas. Son las mismas personas que integran los proyectos o experiencias de IC en el territorio iberoamericano quienes pueden cargar sus iniciativas en la Web, describirlas, difundir eventos que organizan, y al mismo tiempo, acceder a la información de todas las otras iniciativas mapeadas (Véase Figura 8).



Figura 8: Componentes de CIVICS. CIVICS (s.f. a).

La geo-localización de las iniciativas aporta además una cartografía “global”, es decir, un mapamundi con las prácticas ciudadanas y urbanas situadas, comparables y de fácil acceso.

“Los espacios que aparecen en este mapa muestran la existencia de una ciudad efervescente pero muchas veces invisibilizada. Espacios y proyectos que pretenden poner en valor la potencia de una ciudadanía crítica y activa que ha creado nuevos entornos de posibilidad, mediante la autogestión y la participación.”(CIVICS, s.f. a)

⁷² Colaboraron en el abordaje de esta iniciativa las entrevistas que mantuve con el equipo [VIC] (Esaú Acosta y Miguel Jaenicke, entrevista presencial, 5 de octubre de 2018, Madrid, España. Esaú Acosta, entrevista virtual, 9 de julio de 2019), el Dir. del Proyecto Innovación Ciudadana de SEGIB, Pablo Pascale (entrevista presencial, Rosario, Argentina, 12 de octubre de 2018), el ex-Dir. de Gobierno Abierto de la provincia de Santa Fe, Dardo Ceballos (entrevista virtual, 24 de junio de 2019) y el Dir. Creativo de Medialab-Prado, Marcos García (Entrevista presencial, Madrid, España, 25 de septiembre de 2018).

⁷³ CIVICS en la Web: www.civics.cc. | Redes: TW @mapacivics.

a) *Origen de la iniciativa:*

Allá por el año 2008 el Ayuntamiento de Madrid, por intermedio del centro de creación contemporánea Matadero, y su Programa Intermediae, dependientes del Área de Gobierno de Cultura, Deportes y Turismo, convocan a 8 equipos de jóvenes arquitectes a participar del proyecto Alter Polis y pensar “la ciudad del futuro”. El desafío consistía en construir 8 maquetas que permitieran visualizar una ciudad utópica a partir de distintas premisas humanistas (Matadero Madrid, 2008).

A los integrantes en aquel entonces del Estudio Fam (2002 – 2008), y tres de ellos luego socios fundadores de estudio [SIC]⁷⁴ (2008 – actual), se les ocurrió ir un poco más allá. En vez de proponer una maqueta de una ciudad utópica, plantearon el Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC]⁷⁵ (véase Imagen 6), una plataforma física, luego devenida en digital, que recogía las iniciativas ciudadanas que ya existían en Madrid y representaban “*otra manera de hacer las cosas*” (Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], 2008). Acciones y proyectos que por su base social y relacional permitían construir la ciudad del futuro pero desde el presente, como una especie de “ciudades germen”, semillas, o como les llama Esaú Acosta, uno de los creadores de VIC, “*utopías de jardín*” que el vivero recogía, mostraba y amplificaba (Esaú Acosta, Arq. Co-fundador de [VIC] y [SIC], entrevista virtual, 9 de julio de 2019).

De esta manera, el VIC se planteaba una ciudad utópica que no era la imagen de una metáfora sino que estaba cimentada sobre modelos relacionales que ya funcionaban desde hace tiempo en el territorio de Madrid; en palabras de Esaú: “... *una recopilación de realidades.*”

El VIC, que surgió en 2008 en el marco de esta convocatoria, ese mismo año se consolidó como una Organización No Gubernamental e implantó una oficina en el Barrio de Legazpi, Madrid, dentro del programa Alterpolis de Intermediae_Matadero, transformándose en plataforma digital y colaborativa desde entonces. Un observatorio de la IC en Madrid que muy rápidamente comenzó a escalar y ya no bastaba con relevar las experiencias y reunir las

⁷⁴ Información completa sobre Estudio [SIC] se halla en: <https://estudiosic.es/Information>.

⁷⁵ Información completa sobre el Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC] se encuentra en: <https://viveroiniciativaciudadanas.net/>.

en una Web donde pudieran volcar toda su información y ponerse en contacto unas con otras, sino que se hizo necesario avanzar un poco más; cartografiarlas; ubicarlas en un mapa de la ciudad que permitiera visualizarlas en el territorio. Asimismo, un *glosario abierto* donde se definieran colaborativamente las palabras que se utilizarían para nombrar el mundo de las iniciativas ciudadanas y sus transferencias al espacio público⁷⁶.



Imagen 6: “Presentación física y digital del VIC en Intermediæ, Matadero Madrid, como parte del proyecto Alter Polis. Madrid, 2008”. Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC] (2008).

“El modus operandi de VIC consiste en lanzar tesis que se contrastan con proyectos en los que intervienen multitud de agentes y donde se trata de realizar un contraste mediante el prototipado de dicha tesis inicial.” (Comentario de Esaú Acosta [VIC] a este texto el 25 de marzo de 2020)

⁷⁶ El *glosario abierto* está disponible en: <https://vicvivero.net/Glosario>.

En esos años, alrededor de 2013, mientras el VIC seguía creciendo y haciéndose conocido, el Ayuntamiento de Madrid comienza a transitar el debate público sobre la marca de la ciudad; a buscar algo que la representara, que la diferenciara del resto de ciudades y hablara de su identidad; como un sello distintivo del cual todos los habitantes pudieran estar orgullosos. Fue entonces cuando diversas iniciativas de la ciudad de Madrid, en un marco nuevamente acogido por el proyecto cultural *Intermediae_Matadero* y la Federación Regional de Asociaciones Vecinales de Madrid, se ponen de acuerdo y proponen construir de forma colaborativa un mapa que hablase de la infinidad de iniciativas vecinales que existían en la ciudad.

La idea era mostrar que Madrid como marca era “el Madrid de su gente” y de la innovación que despliegan sus habitantes día a día. “...*La marca de Madrid está en sus ciudadanos y en miles de personas que desarrollan hoy una ciudad basada en la colaboración, en los códigos abiertos y en la práctica ciudadana.*” (Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], 2013)

De esta manera, juntas confeccionaron un mapa que intentaba identificar y mostrar los lugares donde esta innovación estaba cambiando los barrios y lo llamaron “Los Madriles”. Había que elaborar un elemento de propaganda y el mapa era una de las mejores herramientas. Por eso debía ser físico y estar presente en toda la ciudad. Tuvo tanta repercusión, que finalmente estuvo en las paradas de autobuses, en las oficinas de turismo, y hasta en los centros culturales de Madrid (véase Figura 9). Sin embargo, también tenía su versión digital, y ese fue el origen de CIVICS, cuando comprendía sólo a la ciudad de Madrid.

Seguidamente, VIC empieza a involucrarse en algunos proyectos con la SEGIB, puntualmente con el Programa Ciudadanía 2.0, devenido luego en el proyecto de Innovación Ciudadana que referí en los apartados anteriores, en pos de difundir por Iberoamérica su metodología de trabajo, su propuesta de articulación y sobre todo la importancia de las transferencias que generan las iniciativas de IC al espacio público (Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], 2015).

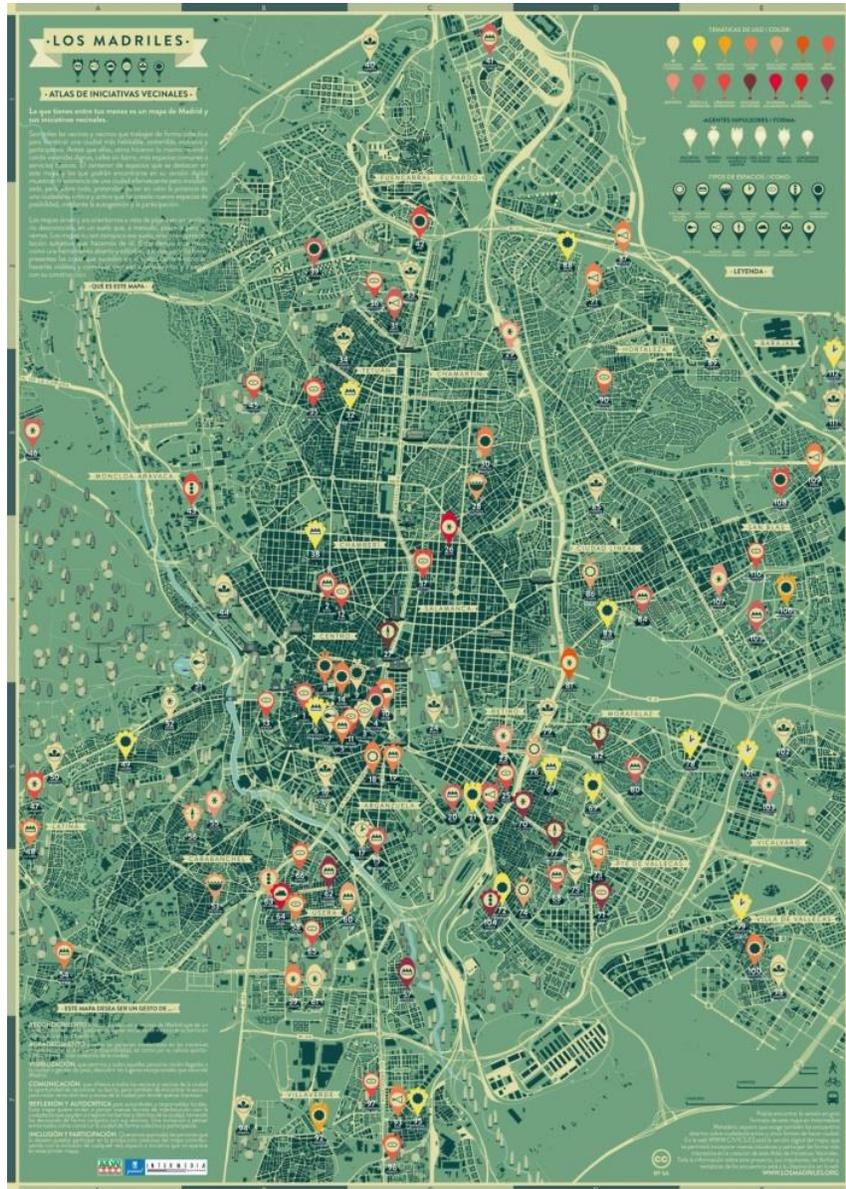


Figura 9: “Los Madriles, Madrid V1.0 2015.” Primera versión del mapa de iniciativas ciudadanas de Madrid, formato impreso. Origen de CIVICS. Los Madriles (s.f. a).

En varios viajes por diferentes países de la región, comienzan a percibir ciertas similitudes entre ellos: acervo cultural, reivindicaciones y movimientos populares, indígenas, idiomáticos, culturas ancestrales, comunidades de práctica, espiritualidad, leyes de espacio público, clima, etc. A raíz de esto, sumado a la experiencia testada en Madrid con el proyecto Madriles y el conocimiento que habían adquirido durante el posteo de iniciativas en el blog del VIC (viverodeiniciativasciudadanas.org), lanzan la siguiente tesis: “¿es

viable un mapa de la innovación ciudadana iberoamericana?”(Comentario de Esaú Acosta [VIC] a este texto el 25 de marzo de 2020).

Así nace la idea de hacer extensible a la comunidad iberoamericana la cartografía de iniciativas ciudadanas, y se lo proponen a SEGIB, quien acepta y financia el proyecto. En 2015 nace CIVICS y se consolida en 2016 poniendo en marcha un mapeo iberoamericano de la IC, con talleres y encuentros en diferentes ciudades (véase Imagen 7), cuyos resultados fueron presentados en la XXV Cumbre Iberoamericana de Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno, a finales de ese año en Cartagena de Indias, Colombia (Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], 2016 b).

Desde 2018, y con el apoyo del Gobierno de Aragón, CIVICS ha comenzado a incorporar la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sistematizando en la plataforma los aportes que las diversas iniciativas ciudadanas mapeadas están realizando en ese sentido, lo que la transforma en la primera herramienta que visibiliza las contribuciones de la ciudadanía a los ODS (Innovación Ciudadana SEGIB, s.f. d).



Imagen 7: Folleto de difusión del taller de mapeo colectivo en Buenos Aires. Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC] (2016 b).

b) Objetivos comunes:

El convenio estratégico de VIC con SEGIB en 2016 tenía como objetivo hacer de la IC en Iberoamérica un eje de acción prioritario dentro del organismo internacional, y CIVICS aportaba en ese sentido, una cartografía interactiva, comparable e internacional de la innovación ciudadana y las prácticas emergentes de la ciudad informal.

Hoy CIVICS continúa en esa línea, enfocado en identificar a las iniciativas de innovación ciudadana que se encuentran distribuidas a lo largo y a lo ancho del territorio iberoamericano, es decir, a los agentes locales “...*que buscan de forma colectiva construir soluciones o alternativas para una experiencia urbana más inclusiva, ética, sostenible, participativa y habitable*” (Innovación Ciudadana SEGIB, s.f. d).

A partir de este mapa colaborativo, el proyecto busca conformar un ecosistema, un espacio de apertura y encuentro, una cartografía capaz de construir un relato común a toda Iberoamérica respecto de la potencia de una ciudadanía crítica y activa que muestra otra manera de hacer ciudad, mediante la participación y la autogestión (CIVICS, s.f. a). “*Mapeo ¿Qué es? En definitiva es construir un relato crítico acerca de cómo nos relacionamos con el territorio.*” Dijo Esaú Acosta [VIC] en nuestra entrevista.

Si bien el dispositivo no se propone tareas analíticas, aporta información valiosa para medir y contrastar, ya sea cualitativa como cuantitativamente, el ecosistema de colectivos sociales “rurbanos”, haciendo alusión no sólo a los barrios y ciudades de la región sino también a las ruralidades (CIVICS, s.f. a).

c) Propuesta de innovación:

Para alcanzar sus objetivos CIVICS plantea una plataforma Web consistente en una cartografía global con la ubicación real de las iniciativas ciudadanas en ella, y una serie de funcionalidades novedosas (véase Imagen 8):

- *Cronotopo*: Espacio y tiempo convergen en una única visualización que permite combinar ambos aspectos y su impacto directo en la ciudad y su evolución temporal.
- *Simultaneidad*: CIVICS posee un motor que sincroniza calendarios de cada iniciativa por lo que estas no tienen más que generar sus contenidos y compartir sus agendas.

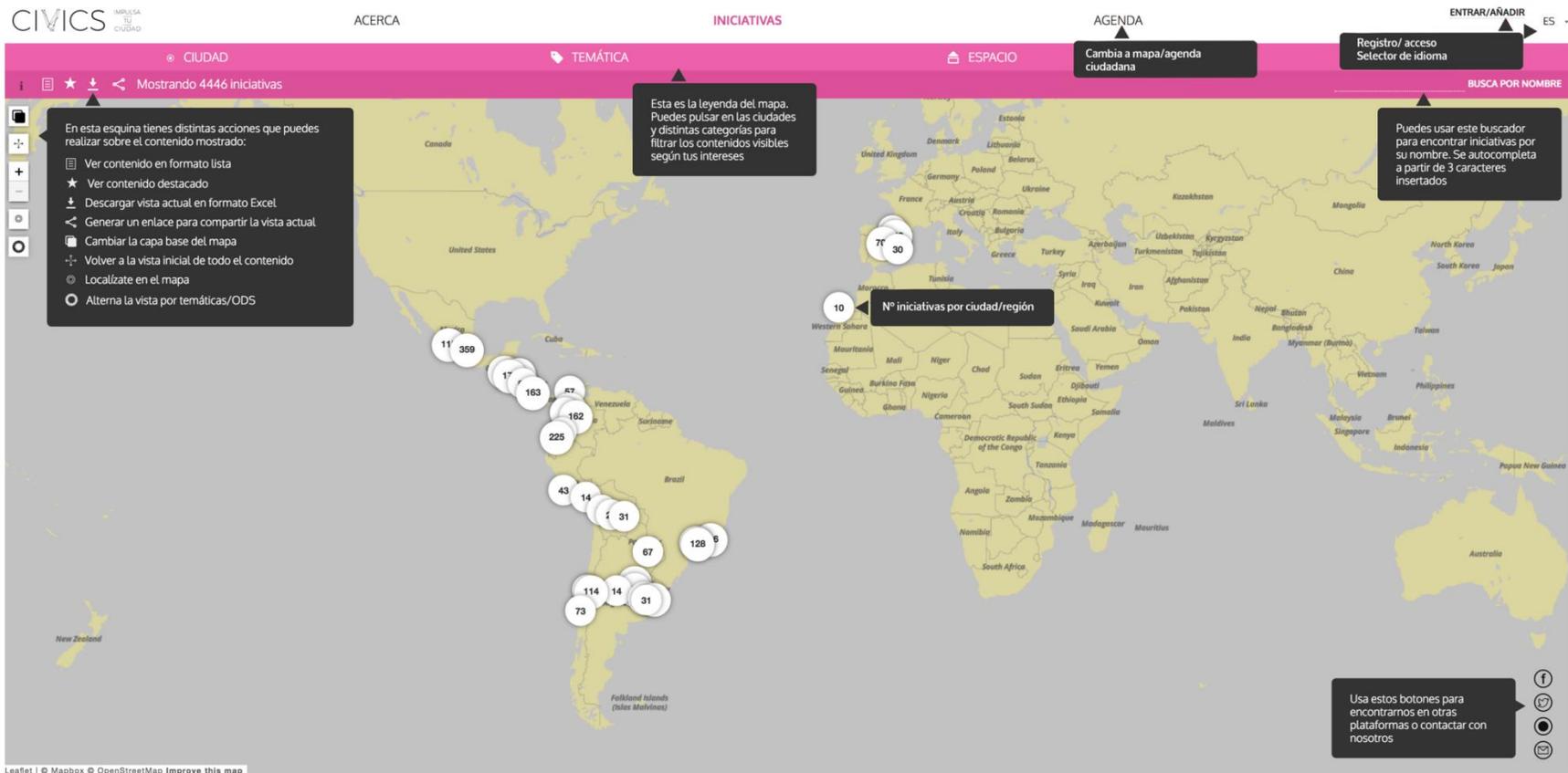


Imagen 8: “Visualización de CIVICS con cuadros explicativos, de acuerdo a su Guía de Uso”. CIVICS (s.f. d)

- *Filtrado*: CIVICS posee una serie de filtros – espacial / temporal / temático / de formato / promotor – que permite establecer búsquedas y configurar mapas específicos.
- *Customización*: es posible personalizar el mapa-agenda en función de los agentes de intereses.
- *Interactividad*: CIVICS no es un mapa estático ni cerrado, sino una agenda viva y red social, que hace de los acontecimientos ciudadanos el motor de su contenido (Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], 2018).

Mediante distintos botones la Web de CIVICS permite registrarse, iniciar sesión y cargar las iniciativas, como así también visualizarlas agrupadas por categorías, siguiendo determinados símbolos, colores e íconos.

Las categorías que se utilizan son resultado de más de 100 talleres en 45 ciudades iberoamericanas y se han ido generando mediante un proceso que llaman “Folksonomía” o categorización de abajo-arriba. Es decir, cada entidad se ha autodenominado con una categoría y aquellas que se repiten han pasado a ser categorías en CIVICS (véase Tabla 6). Asimismo, se van abriendo nuevas a medida que los colectivos que se incorporan las solicitan.

Tabla 6: “Filtros”, categorías, y simbología en el mapa CIVICS.

INICIATIVAS			
CIUDAD	ODS / TEMÁTICA	ESPACIO	AGENTE
Refiere a las ciudades donde se localiza la iniciativa, agrupadas por país.	Tiene que ver con el tema que trabaja esa iniciativa y el Objetivo de Desarrollo Sostenible al que contribuye. No obstante, desde 2018 sólo se visualizan por ODS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Fin de la Pobreza 2. Hambre Cero 3. Salud y Bienestar 4. Educación de calidad 	Refiere al tipo de espacio asociado a la iniciativa. Estos pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Centro Cultural / Comunitario ▪ Efímero E Itinerante ▪ Intercambio / Trueque ▪ Digital ▪ Encuentros / 	Tipo de agente involucrado en la iniciativa. En esta categoría las opciones son: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativas Municipales / Gobierno ▪ Universidades / ONG / Fundaciones ▪ Organismos Internacionales

	<p>5. Igualdad de Género</p> <p>6. Agua Limpia y Saneamiento</p> <p>7. Energía Asequible y No Contaminante</p> <p>8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico</p> <p>9. Industria, Innovación e Infraestructura</p> <p>10.Reducción de las Desigualdades</p> <p>11.Ciudades y Comunidades Sostenibles</p> <p>12.Producción y Consumo Responsables</p> <p>13.Acción por el Clima</p> <p>14.Vida Submarina</p> <p>15.Vida de Ecosistemas Terrestres</p> <p>16.Paz, Justicia e Instituciones Sólidas</p> <p>17.Alianzas para Lograr los Objetivos</p> <p>En el mapa se distinguen por el COLOR. Ej.:</p> <div data-bbox="451 1331 769 1488"> <p>ODS TEMÁTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● [1] Fin De La Pobreza ● [2] Hambre Cero ● [3] Salud Y Bienestar ● [4] Educación De Calidad </div>	<p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuelas Populares ▪ Huerto Urbano / Rural ▪ Intervenciones Urbanas ▪ Medios De Comunicación Comunitaria ▪ Mercado Social / Comercios ▪ Solares / Espacios Recuperados ▪ Labs / Colaborativos / Maker <p>En el mapa se distinguen por la FORMA. Ej.:</p> <div data-bbox="797 934 1068 1142"> <p>ESPACIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Centro Cultural / Comunitario Efímero E Itinerante Intercambio / Trueque Digital Encuentros / Acciones </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa Social / Startup ▪ Iniciativa Ciudadana ▪ Juntas / Asociaciones De Vecinos ▪ Iniciativas Ciudadanas Inactivas <p>En el mapa se distinguen por el ÍCONO. Ej.:</p> <div data-bbox="1097 583 1399 793"> <p>AGENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> Iniciativas Municipales / Gobierno Universidades / ONG / Fundaciones Organismos Internacionales Empresa Social / Startup Iniciativa Ciudadana </div>
--	--	--	---

Nota: Elaboración propia en base a www.civics.cc.

Además de las iniciativas, la plataforma permite observar los eventos relacionados u organizados por ellas en la opción “AGENDA” del menú principal, aunque esta sección se encuentra actualmente muy poco explotada. También hay un botón, “ACERCA”, con información sobre el proyecto y otro, “RECURSOS”, con materiales útiles como las Guías de Uso en castellano y en portugués, otros mapas, y documentación de experiencias

relacionadas.

La propuesta de CIVICS resulta pionera también por sus funcionalidades únicas e interactividad, ya que fusionan un mapa geográfico de iniciativas – información estática – y una agenda ciudadana geolocalizada de actividades – información dinámica –. A su vez, permite selección multicriterio, sincronización de calendarios, categorización colaborativa, etc.

Para el automapeo, los promotores de las iniciativas ciudadanas deben seguir determinados pasos, tal como lo explica la Guía de Uso de la plataforma (CIVICS, s.f. b), mediante los cuales tienen que registrarse, completar una serie de datos, elegir entre diversas opciones, con la posibilidad incluso de subir una imagen y un video descriptivo. También pueden relacionar su iniciativa con otras ya mapeadas, lo que permite visualizar las relaciones que existen en el territorio, ponerlas en valor y promover otras nuevas.

Cabe destacar que todos los datos que exhibe y usa CIVICS son datos abiertos bajo licencia ODBL, y responden a datos no personales relacionados con la información básica de la iniciativa. No se venden y son descargables por cualquier usuario.

Para darle difusión al proyecto y mayor utilidad, ligada ésta a la mayor cantidad de iniciativas que se logren mapear, el equipo de VIC-SEGIB viaja a diversas ciudades mediante convenios con los gobiernos, organizaciones, universidades o colectivos locales, donde dicta talleres de automapeo, visita experiencias, y recaba información para perfeccionar el dispositivo y generar nuevas acciones que promuevan la IC en Iberoamérica.

d) Actores involucrados:

Tal como les fui nombrando, CIVICS se compone de actores organizacionales que impulsan, gestionan y/o financian el proyecto, y la comunidad de iniciativas ciudadanas que nutren y retroalimentan la plataforma y la red. Los detalles a continuación (véase Tabla 7).

Tabla 7: *Actores involucrados en CIVICS*

ROL	ACTOR	DESCRIPCIÓN
ORGANIZACIÓN		

Impulsores	Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC] (creador original)	<p>Es una Asociación Cultural Sin Fines de Lucro y una plataforma abierta y colaborativa, orientada a promover, difundir, analizar y apoyar iniciativas con especial incidencia en las transferencias al territorio, la ciudad y el espacio público. Sus miembros la definen también como:</p> <p><i>Un observatorio:</i> recogen y cartografían las iniciativas que suponen “otra forma de hacer las cosas” estudiando su aplicabilidad a proyectos y propuestas (estudios de caso) en el ámbito de la arquitectura y lo urbano.</p> <p><i>Un puente:</i> Diseñan y proponen proyectos y estrategias que sirvan de nexo entre los diversos agentes que forman la comunidad colaborativa de IC.</p> <p><i>Un repositorio de conocimiento colectivo:</i> Construyen colaborativamente el Glosario Abierto y comparten el conocimiento acumulado en diversos talleres, encuentros y foros abiertos.</p> <p>Web: https://viveroiniciativasciudadanas.net/ Redes: IG @viverodeiniciativasciudadanas, TW @desdevic</p>
	Proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB.	Véase Punto 5.1 y Tabla 4.
	Gobierno de Aragón, España.	<p>Desde 2018 se sumó al proyecto a partir de la Estrategia Aragonesa de Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (EpDCG), aportando fondos y contribuyendo con la difusión, sensibilización, y mapeo de iniciativas ciudadanas en clave de ODS (Gobierno de Aragón, 2018).</p> <p>Web: https://www.aragon.es/ Redes: IG @gobaragon, TW @GobAragon.</p> <p><i>Nota:</i> Raúl Oliván se desempeña actualmente como el Director General de Participación, Transparencia, Cooperación y Voluntariado del Gobierno de Aragón.</p>
Colaboradores	Instituciones locales e internacionales	Son organismos y entidades con fines públicos, de incumbencia local, regional o global, que aportan diversos recursos para que CIVICS se sostenga y desempeñe sus funciones. A nivel territorial también apoyan en la convocatoria, recepción, y producción de los talleres de mapeo. Ej. AECID, Municipalidad de Córdoba, Santalab, Universidad de Valparaíso, Embajada de España en Paraguay, etc.
	Personas	Son colaboradores que de manera personal han contribuido desde algún aspecto en el desarrollo de CIVICS y en la Web se los menciona especialmente: Esaú Acosta, Mauro Gil-Fournier, Miguel Jaenicke, Ale, Javier Esquillor, Ana Espejo, Mariluz Arranz, Alejandro Zappala, Alfonso Sánchez Uzábal,

		Chema Blanco, David Ruíz, Carlos Salgado, David Moreno, Alejandro Martín, Julián Pérez, Adriano Belisario, Ines Gil, Héctor Sánchez, Sergio López, David González, Ailin Vera, Pascual Pérez, Bentejui Hernández y Artemi Hernández.
	Colectivos y organizaciones territoriales	Son todos aquellos colectivos o grupos que, tanto anclados en organizaciones o fuera de ellas, han solicitado hacer talleres de mapeo de sus ecosistemas o colaborado con ellos, aportando recursos económicos o de gestión para cubrir viáticos, material y desplazamiento a cada territorio, organización. Ej. Exploratorio, Instituto Procomún, Club Cultural Matienzo, Civicwise, etc.
Sponsors	Fundaciones y empresas	CIVICS también recibe el apoyo económico o logístico de empresas o entidades dependientes del sector privado con algún interés en promover la IC. Ej. TelCel, Njambre, Fundación Simón Patiño, etc.
MAPEO COLABORATIVO		
Comunidad colaborativa de IC	Facilitadores y gestores	El equipo VIC-SEGIB se ocupa de facilitar los talleres de mapeo, gestionar la plataforma y diseñar y coordinar todos los proyectos relacionados.
	Usuaris / Destinataries	Colectivos e iniciativas que se suman a la plataforma para visibilizar sus redes, conocimientos y procesos.
		Colectivos e iniciativas que hacen sus propios mapeos internos de su ecosistema, subiendo la información a la plataforma y descargando el resultado.
		Investigadores independientes, de la academia o no, que quieren estudiar los procesos informales de transformación urbana mediante las iniciativas y colectivos ciudadanos.

Nota: Elaboración propia.

Son *destinatarios y beneficiarios directos* de la plataforma CIVICS aquellos colectivos o grupos de la ciudadanía, organizados institucionalmente o no, que impulsan una iniciativa o proceso crítico con ánimo propositivo para el territorio, en el ámbito de la región iberoamericana. A ellos intentan llegar el proyecto y todos los esfuerzos concentrados en la difusión, los talleres y los encuentros, para que se mapeen y de esa manera puedan dar a conocer sus experiencias, ponerse en contacto con otras y consolidarse.

También se consideran beneficiaries, aunque no de manera tan directa o al menos no como público objetivo, todas aquellas personas, colectivos, organizaciones o instituciones que se interesen por usar la plataforma, para diferentes fines; ya sean investigadores que estudian temas relacionados con la IC o el desarrollo territorial, entidades gubernamentales con

intenciones de conocer y promover estos procesos en sus jurisdicciones, otros colectivos u organizaciones de la sociedad civil interesadas en conocer sus ecosistemas locales de innovación y conectar con iniciativas o replicar las mapeadas, etc.

Por último, son en cierto modo afectadas positivamente o *beneficiarias indirectas* todas las personas que habitan el territorio mapeado, incluso potencialmente también aquellas comunidades iberoamericanas que aún no lo han sido pero pueden favorecerse en algún momento de estos procesos o recibir los beneficios o el impacto de ellos en sus territorios, ya sean urbanos o rurales.

e) Territorio donde incide:

Conceptualmente este es un tema central en CIVICS, ya que justamente pone el foco en el territorio; busca relevar aquellas iniciativas ciudadanas “rurbanas” con reales transferencias al espacio público donde se emplazan, entender sus movimientos y sus conexiones con otras y con el entorno de manera situada. Y a propósito de la distinción del territorio entre “el campo” y “la ciudad”, la siguiente cita es esclarecedora:

“La comunidad Civics pretende no diferenciar entre lo rural y lo urbano. Sino potenciar un ecosistema que trascienda esta dicotomía. Por eso cuando hablamos de una ciudad, hablamos de esa ciudad como concepto, aunando iniciativas rurales con iniciativas urbanas. La comunidad civics es una RED no aislada, sino conectada local e internacionalmente. Que intercambia conocimientos, recursos y saberes locales.” (CIVICS, s.f. a)

CIVICS parte del territorio y llega a él de varias maneras. Si bien los impulsores del proyecto, tanto VIC como SEGIB, tienen sus sedes en la ciudad de Madrid, España, la plataforma CIVICS se desarrolla en la Web y tiene un alcance Iberoamericano (véase Figura 10). Asimismo, no es excluyente de otras regiones, pues como lo explicita en su información disponible, conectar iniciativas Iberoamericanas con Europa, Asia, Australia y Norteamérica resulta deseable (CIVICS, s.f. a).



Figura 10: “Territorios iberoamericanos mapeados por CIVICS”. Innovación Ciudadana SEGIB (s.f. d).

En esta iniciativa se observa nuevamente el diálogo entre el *espacio de los lugares*, dado por todos los territorios de Iberoamérica que han sido mapeados y donde el proyecto ha llegado físicamente con sus talleres, formaciones y encuentros, y el *espacio de los flujos*, constituido por una Web que gracias a Internet amplía su alcance y su impacto globalmente, llegando y conectando a usuarios en cualquier parte del planeta.

f) *Recursos y tecnologías:*

CIVICS utiliza sobre todo recursos inmateriales y habilidades blandas. Formación, capacitación y facilitación en talleres, logística, capacidades de diseño, planificación y gestión, y alfabetización digital para el uso y actualización de la plataforma.

Además de la utilización de un software libre y bases de datos, requiere muchas

capacidades para la gestión de los mismos: recopilación, filtrado, jerarquización, confidencialidad, visibilización. Para esto cuenta con un equipo de profesionales específicamente formados en materias como geografía, cartografía, diseño, ingeniería, informática, arquitectura, sociología, publicidad, etc.

Dentro de los recursos materiales se requieren equipos de computación fijos o portátiles para acceder y buena conexión a internet, artículos de librería y teléfonos móviles inteligentes para actividades en los talleres, alimentos y pasajes para los viajes.

Todo esto CIVICS lo financia con el aporte de entidades y colectivos que han solicitado hacer talleres de mapeo de sus ecosistemas y por lo tanto aportan capital para cubrir viáticos, material y desplazamiento a cada territorio; como así también por las instituciones locales e internacionales con interés en la temática.

SEGIB y el Gobierno de Aragón también aportan gran parte de esos fondos y recursos.

g) Gobernanza y sinergias con otras iniciativas regionales:

CIVICS se gestiona y actualiza gracias al equipo impulsor, sobre todo dedicado a tareas administrativas, de mantenimiento de la Web y de carga de datos cuando realizan los talleres de automapeo. Pero la apertura y el fuerte componente colaborativo de la plataforma hacen que se sostenga también “...con el esfuerzo de una red de colaboradores que entienden la herramienta de forma lo suficientemente útil y representativa como para que sea usada.” (CIVICS, s.f. a) Cada iniciativa que se automapea en CIVICS, incluso cada persona que la usa, está contribuyendo a su sostenibilidad.

“Mapear en Civics significa aportar al común” escribe VIC en uno de sus posts en la Web (Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], 2018), haciendo referencia justamente a esa gestión colaborativa y a la libre disponibilidad de los datos cargados, lo que también favorece su reutilización, la conexión entre iniciativas y actores y la replicabilidad de las experiencias.

A propósito de la importancia de esta tarea de “mapeo colectivo”, Esaú Acosta señala:

“Un mapeo es un procedimiento o práctica por el cual se construye una narrativa o un relato colectivo que visibiliza otra manera de relacionarnos con el territorio. Queremos decir “relacionarnos” cuando hablamos de producir otras formas de

conocimiento, otras formas de acceso al mismo y, en definitiva, desafiar los relatos dominantes.

El territorio, como paradigmático ejemplo de un procomún, conforma nuestras atmósferas, nuestras condiciones de relación, vidas, e impulsa cambios en nuestros cuerpos. A través de un mapeo podemos discutir cómo dialogamos con nuestro territorio, cómo nos relacionamos con él e incluso fomentar espacios de interacción en red.

Las iniciativas ciudadanas en su quehacer diario están continuamente estableciendo nuevas relaciones con el entorno y el territorio, la idea de enfocar el mapa de la innovación ciudadana desde un proceso de mapeo colectivo posibilita que el propio proyecto sea sujeto y verbo a la vez. Mientras se sube información y se construye el mapa se establecen relaciones de reconocimiento mutuo, relaciones de trabajo compartido, replicado de iniciativas, conocimiento compartido, etc.”(Comentario de Esaú Acosta [VIC] a este texto el 25 de marzo de 2020).

Respecto de los vínculos de CIVICS con otras iniciativas de Iberoamérica, son muy diversos y amplios pero selecciono los más representativos y aquellos que más se ajustan a mi interés en esta investigación.

Dentro del territorio madrileño, CIVICS continúa integrando en su plataforma el Atlas de Iniciativas Vecinales “Los Madriles”⁷⁷, devenido actualmente en una colección de mapas físicos y digitales de Madrid y sus iniciativas vecinales (véase Imagen 9), al que se sumó también Medialab-Prado a través de su programa Experimenta Distrito⁷⁸, para replicarlo en los barrios y distritos de Madrid.

⁷⁷ Información más completa sobre “Los Madriles” se halla en <https://losmadriles.org/>.

⁷⁸ Se trata de un proyecto que parte de reconocer el acotado alcance de Medialab-Prado, emplazado en el centro de la ciudad, para muchos vecinos que viven lejos o también distantes de las realidades del circuito cultural hegemónico (Lorena Ruiz Marcos, Coordinadora, entrevista presencial, Madrid, España, 1º de octubre de 2018). Se propone entonces abrir “...laboratorios ciudadanos en los distritos de Madrid. Lugares de encuentro y aprendizaje donde vecinas y vecinos pueden presentar proyectos pensados para los barrios o bien participar en su desarrollo.”(Medialab-Prado, s.f.) Más información sobre este proyecto se halla en la página Web de MediaLab-Prado: <https://www.medialab-prado.es/programas/experimenta-distrito>.

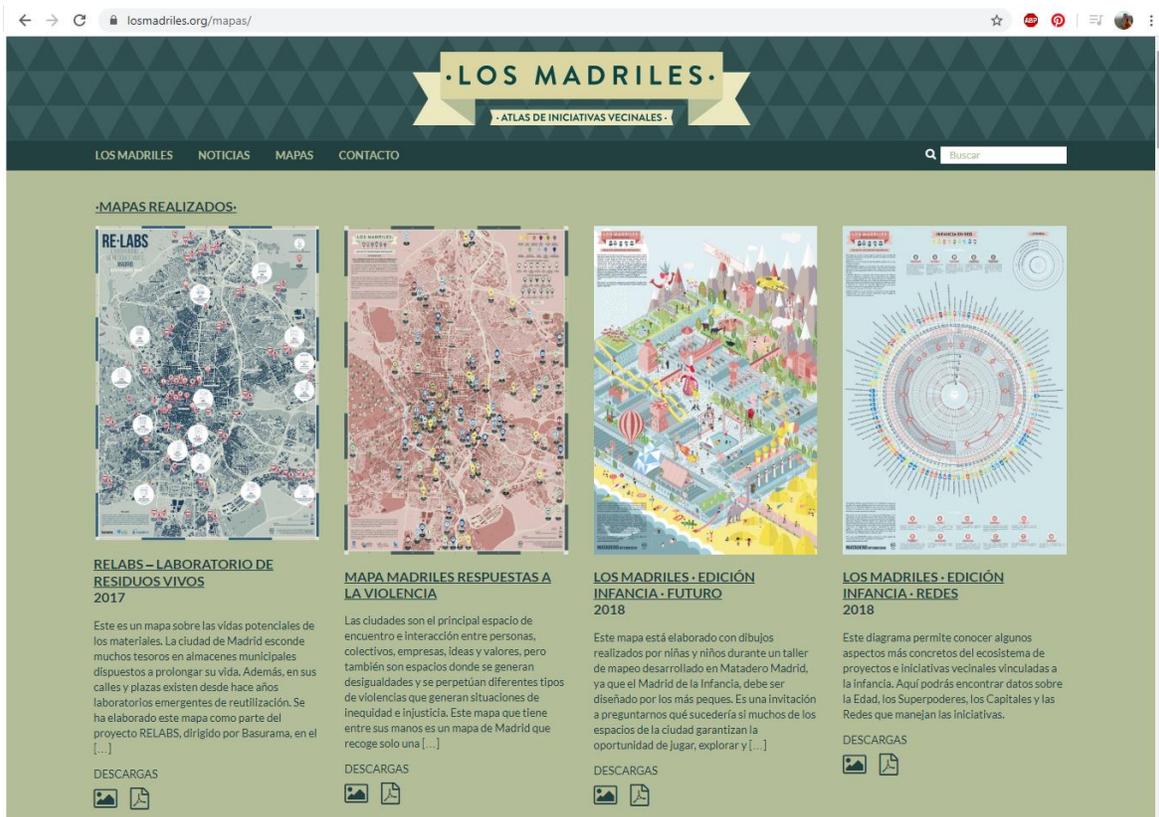


Imagen 9: “Algunos mapas realizados por el proyecto “Los Madriles””. Reconstrucción de una captura de pantalla de la Web del proyecto. Elaboración propia en base a losmadriles.org/mapas/.

Desde la misma filosofía de VIC y CIVICS en general, respecto de la innovación ciudadana, las transferencias al espacio público, la cultura libre y el valor de la colaboración, estos mapas apuntan a mostrar la ciudad que no se ve. *“Entendemos este mapa como una herramienta abierta y editable, que nos permita hacer presentes las cosas que suceden en el suelo, darlas a conocer, hacerlas visibles, y contribuir con ello a fortalecerlas y a seguir con su construcción.”*(Los Madriles, s.f. b)

La confección de los atlas busca ser además un gesto de reconocimiento a las iniciativas, de agradecimiento a los vecinos que las impulsan, de visibilización, autocrítica e inclusión. Con ese espíritu organizan talleres de mapeo y encuentros con iniciativas por barrio y/o por temática, elaboran documentos con información sobre ellas, difunden los mapas en el espacio público y en eventos, y los publican en la Web (véase Imagen 10).

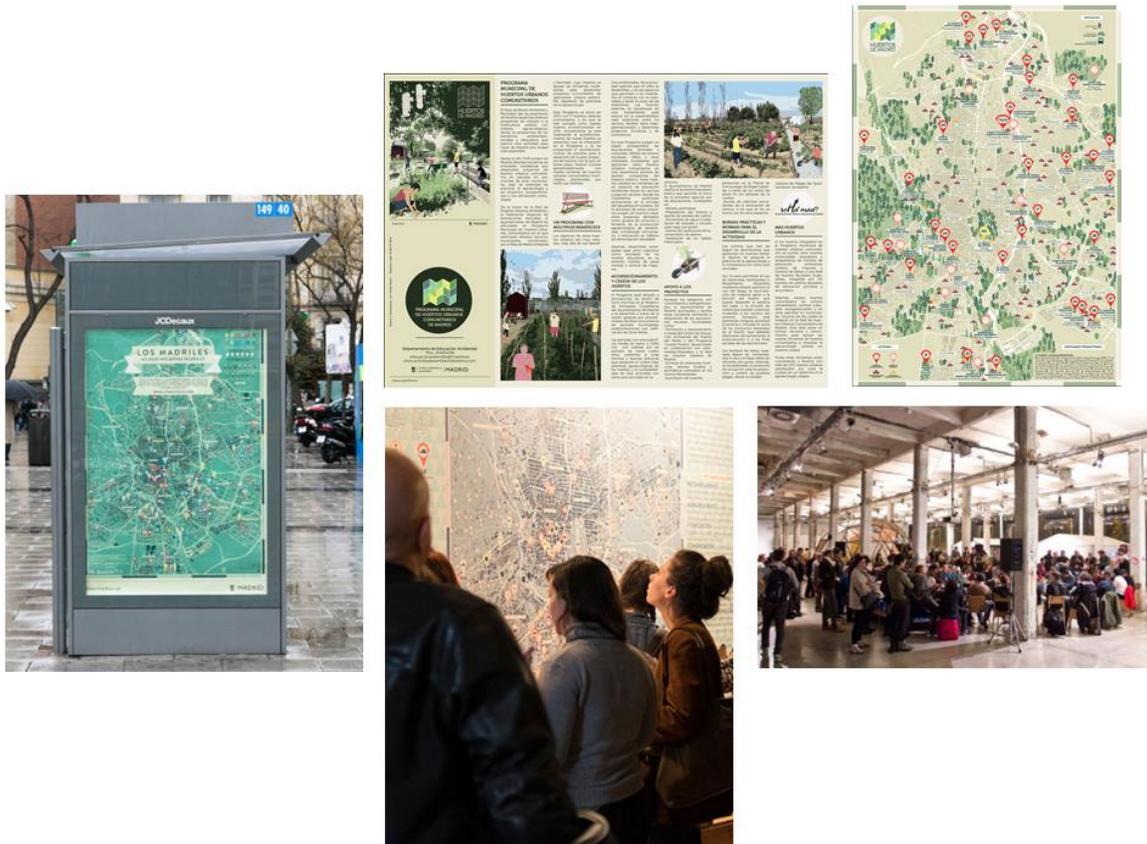


Imagen 10 (Colección): “Acciones y materializaciones de Los Madriles”. Elaboración propia en base a imágenes disponibles en la Web del proyecto (losmadriles.org)

Continuando con las vinculaciones en Madrid, y dado que CIVICS es una iniciativa impulsada desde VIC, se nutre de todos los demás proyectos en los que el Vivero participa. En este caso, me interesa mencionar a “MARES Madrid”⁷⁹, “...un proyecto de transformación urbana a través de la economía social y solidaria, que busca fomentar iniciativas productivas y cambiar la ciudad de Madrid incidiendo en cinco sectores: movilidad, alimentación, reciclaje, energía y cuidados.” (MARES Madrid, s.f.)

Mares constituyó un paso más en la lógica de apostar por las iniciativas ciudadanas que buscaba generar un gran tejido innovador para el territorio. Aquí se lanza una nueva tesis que pretende ser contrastada con otro proyecto: “¿Es viable que una iniciativa ciudadana pueda llegar a ser un espacio de generación de autoempleo?, ¿es una iniciativa ciudadana

⁷⁹ Información completa sobre el proyecto “MARES Madrid” se encuentra en su página Web: <https://maresmadrid.es/>.

un lugar donde fomentar empleos de proximidad, empleo digno y sostenible?” (Comentario de Esaú Acosta [VIC] a este texto el 25 de marzo de 2020). (Véase Fotografía 13)



*Fotografía 13 (Collage): “Espacios físicos correspondientes a los MARES de Alimentación y Energía”.
Elaboración propia en base a fotos en las redes (@esauacosta y @mgilfournier en IG)*

Promovido por un consorcio público-privado de 8 entidades socias, entre ellas el Área de Economía del Ayuntamiento de Madrid, el VIC y el Estudio SIC, fue financiado por la iniciativa Urban Innovative Actions de la Comisión Europea, dirigida a promover soluciones urbanas innovadoras, y se ha ejecutado a lo largo de tres años (entre el 1 de noviembre de 2016 y el 31 de octubre de 2019).

Con el objetivo de crear empresas, generar tejido productivo y comunitario y promover

buenas prácticas ciudadanas e institucionales que lleven a una ciudad mucho más sostenible, saludable y cooperativa, MARES se centró en cinco sectores diferentes en cuatro distritos de la ciudad de Madrid, en los que la crisis económica había tenido gran impacto pero que también contaban con gran potencialidad de cambio y desarrollo: movilidad en Vallecas, alimentación en Villaverde, reciclaje en Vicálvaro y energía en Centro. El quinto sector, transversal a todos los demás, era el sector de los cuidados enfocado en el mantenimiento y la sostenibilidad de la vida. En cada distrito se instaló un espacio dedicado al proyecto, denominado MAR, que servía de laboratorio de conocimiento y albergaba a estas nuevas iniciativas productivas (véase Imagen 11).

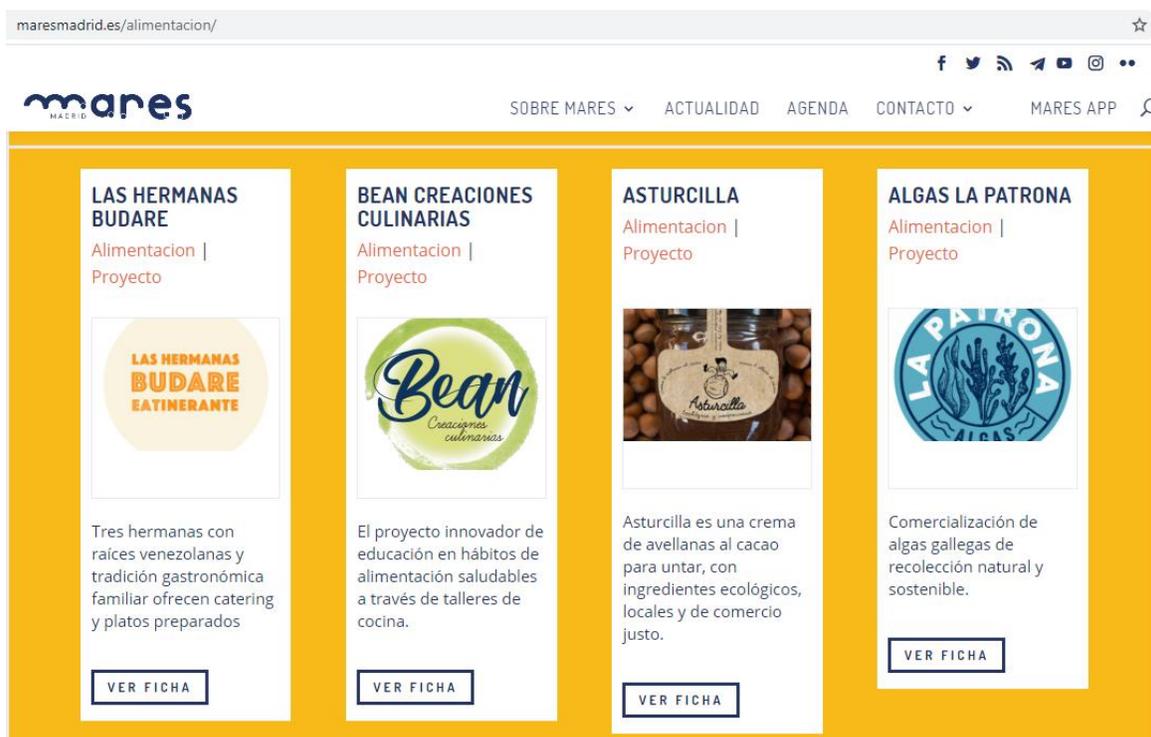


Imagen 11: “Proyectos del MAR Alimentación”. Reconstrucción de una captura de pantalla de la Web institucional. Elaboración propia en base a maresmadrid.es/alimentación.

De todas las iniciativas relevadas y mapeadas por VIC, CIVICS, y sus socios, se seleccionaban aquellas que demostraban un potencial para conformarse en iniciativas de economía social y solidaria y generar transformación urbana, y se incubaban en los MARES. Allí recibían mentorías, acompañamiento, formación, asesoramiento y

disponibilidad de un espacio físico para desarrollarse, además de formar parte de un tejido productivo y comunitario que les permitía capitalizar recursos y consolidarse en red.

Con todo esto, MARES Madrid representa una instancia de continuidad en la innovación ciudadana, después de la fase de experimentación que pueden ofrecer los laboratorios, y a su vez, un abordaje de la innovación urbana desde *lo extitucional*, aquel concepto desarrollado en el Punto 4.2.2. Una colaboración radical entre la institución, las empresas, las iniciativas ciudadanas y la ciudadanía en general basada en la lógica de los *afectos* – cada persona se ubica en el MAR que resulta más afín a su afección – y la lógica de la proximidad y el territorio que también es afectiva (Gil-Fournier, M. [VIC], 2018).

En el ámbito Iberoamericano, quisiera detenerme en la iniciativa piloto que CIVICS generó junto a Proyecto ANDA⁸⁰, de Argentina, en las ciudades de Rosario y Santa Fe, con el apoyo de Santalab, y luego también en Madrid.

ANDA es una iniciativa ciudadana que había sido mapeada en la plataforma y venía trabajando con el laboratorio santafesino, y éste con CIVICS y VIC en mapeos colaborativos del ecosistema de innovación en Santa Fe. Juntos generaron el proyecto “En Relieve. Señalética para la innovación ciudadana”, el cual partiendo del sistema de iconos que utiliza el mapa CIVICS consistió en el desarrollo de baldosas hidráulicas en relieve para instalar en la vía pública, marcando cada iniciativa cartografiada. Estas piezas fueron elaboradas por los vecinos que trabajaron de forma colectiva “...*para construir una ciudad más habitable, sostenible, inclusiva y participativa.*” (CIVICS, s.f. c: 3).

Tanto en Rosario, como en Santa Fe y en Madrid, se seleccionaron entre 20 y 30 iniciativas de cada ciudad, ya mapeadas en CIVICS, y se las convocó a participar junto a la ciudadanía de sus entornos locales. Luego de dos jornadas intensivas de capacitación en la elaboración de las losetas, cumplido el tiempo de fragua que requieren, y con una convocatoria diversa en edades, géneros y procedencias, se instalaron finalmente en las veredas de las iniciativas correspondientes, siguiendo la iconografía del mapa original (véase Fotografía 14).

⁸⁰ ANDA se declara como un modo de reparar la relación que las comunidades establecen con los espacios comunes, mediante la generación de situaciones donde artistas, arquitectes, estudiantes y vecinos diseñan y construyen colectivamente baldosas hidráulicas para ser instaladas en sus propios entornos. Más información disponible en la Web de su impulsor, Fabricio Caiazza: <http://www.fabriciocaiazza.com.ar/index.php/?proyectos/anda/>.



Fotografía 14 (Collage): “Proyecto ‘En Relieve. Señalética para la innovación ciudadana’ ANDA-CIVICS”.
Elaboración propia en base al dossier del proyecto (CIVICS s.f. c.)

Como puede observarse este proyecto buscó volver a territorializar las iniciativas mapeadas, y hacerlas visibles también en el espacio público de sus entornos locales. “La señalética deviene físico lo virtual de CIVICS, que a su vez es una plataforma virtual sobre procesos que ocurren en el plano físico. La señalética consigue cerrar el círculo del tránsito físico-virtual-físico.”(Comentario de Esaú Acosta [VIC] a este texto el 25 de marzo de 2020).

Por otra parte, como ya pude anticiparlo más arriba, y por su propia configuración institucional, CIVICS nace como tal vinculado a la Comunidad Iberoamericana de Naciones. El proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB lo incorpora en todas sus acciones, como por ejemplo realizando talleres de automapeo colaborativo en cada ciudad donde se realizará un LABIC (véase Imagen 12), para conocer el ecosistema local y contactar con las comunidades con la que se prototiparán los proyectos, como así también generando el Mapa de la Innovación Ciudadana en Iberoamérica o la Red de Labs que describí más arriba, que también está mapeada en CIVICS.



*Imagen 12 (colección): “Piezas de difusión de la convocatoria al taller de mapeo para el LABIC.MEX.”
Elaboración propia en base a publicaciones en las redes (@innovaciudadana en IG).*

Otra iniciativa en proceso de elaboración al momento de mis entrevistas al equipo VIC de CIVICS era la de incorporar al mapa todas aquellas herramientas de gobierno abierto que se estaban implementando en Iberoamérica, impulsadas tanto por los Estados como por las ONGs relacionadas con esta temática (Esaú Acosta y Miguel Jaenicke, entrevista presencial, 5 de octubre de 2018, Madrid, España).

Lo interesante de CIVICS, por lo tanto, es su capacidad de visibilizar y promover un ecosistema de IC con transferencia al espacio público en toda la región iberoamericana:

Talleres de mapeo, mapas en papel, mapas digitales en código abierto, bases de datos, iconografía, baldosas, espacio público, herramientas de Gobierno Abierto, todos elementos fundamentales para difundir y fortalecer el potencial ciudadano para la transformación urbana hacia la sustentabilidad, la transparencia, la inclusión, la convivencia y en definitiva, la mejora en la calidad de vida en comunidad.

6.4. Lo que muestran los casos: modo zoom y panorámica de una Comunidad Iberoamericana de Innovación Ciudadana, abierta y colaborativa.

Para terminar con el ejercicio práctico de aproximarme a la Innovación Ciudadana en Iberoamérica en la última década mediante el análisis de tres experiencias empíricas, voy a sintetizar cada una de ellas y sus sinergias mediante dibujos a mano alzada. Un recurso gráfico muy utilizado y compartido en el ámbito regional de la IC para contar ideas y proyectos de manera fácil y accesible.⁸¹

He abordado cada ejemplo desde los ejes de análisis pautados, a partir de los cuales pude describirlos y analizarlos en términos de sus orígenes, sus razones de ser y sus objetivos, sus propuestas de valor, los actores involucrados en ellos, el territorio donde se localizan e inciden, como así también sus recursos y sus formas de gobernanza, tanto internas como hacia afuera. En suma, expuse de cada uno los elementos que los constituyen en *comunidades de innovación ciudadana*.

Lo que me interesa ahora es resaltar aquellas otras líneas de análisis más transversales que, si bien se desprenden de las descripciones ya hechas, aportan una mirada diferente, no puntual sino ampliada, de cada experiencia y sus sinergias entre sí y con la IC regional.

En el punto anterior busqué conocer en profundidad cada experiencia; en éste vuelvo a la superficie y observo el mapa completo, haciendo zoom en cada una pero desde arriba, para luego integrarlas en una vista panorámica, facilitada justamente por una de ellos: la lente CIVICS.

⁸¹ Muchas veces incluso se cuelgan los dibujos en las redes sociales para que quien quiera aprovecharlos y sumarles más detalles, pueda hacerlo sin problemas; como otro experimento colaborativo, en este caso, en lenguaje ilustración. Algunos ejemplos se encuentran en las redes sociales y Web del proyecto ColaBoraBora (TW: @ColaBoraBora y www.colaborabora.org).

Por supuesto que un dibujo a mano alzada está lejos de ser un recurso acabado y completo para tal pretenciosa tarea, y más cuando las habilidades de la autora son tan rudimentarias, pero espero resulte útil y oportuno para facilitar la comprensión.

El primero de ellos (véase Ilustración 4), hace zoom en los LABIC a partir de una foto imaginaria de uno de ellos, resaltando en azul su comunidad, con todas las comunidades que se generan en su interior, en torno a los proyectos prototipados – representadas en círculos concéntricos – durante los 15 días que dura el evento. A su vez, los rulos que salen de los círculos muestran las conexiones y sinergias con otras comunidades, ya sean locales del territorio donde se lleva adelante, o generadas alrededor de otros proyectos e iniciativas, como por ejemplo Medialab-Prado, el Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC] o el Laboratorio de Aragón Abierto LAAAB.

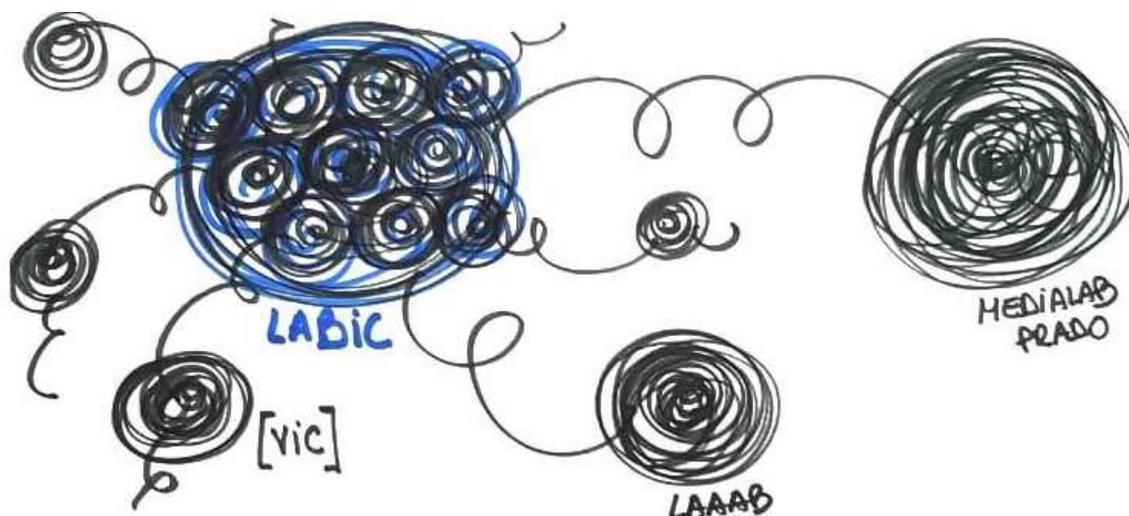


Ilustración 4: “Zoom en LABIC como gran generador de comunidad”. Elaboración propia.

Elegí los trazos circulares y en forma de bucle para graficar la iteración de las comunidades e iniciativas ciudadanas, tanto en sus procesos de innovación como en sus ciclos de vida y en sus relaciones con las demás.

En el próximo dibujo (véase Ilustración 5), el zoom está puesto en la segunda experiencia analizada, La Colaboradora SFE, también en azul, la cual se inspira en muchas otras y éstas

a su vez en otras, más allá de sus ciclos vitales. A diferencia del dibujo anterior que representaba una foto estática de la realidad de un LABIC en un momento determinado, éste intenta mostrar una imagen dinámica, una especie de línea histórica del proyecto – que tampoco es “lineal” sino iterativa – por la cual una idea se enriquece a medida que es apropiada por diferentes comunidades de innovación.

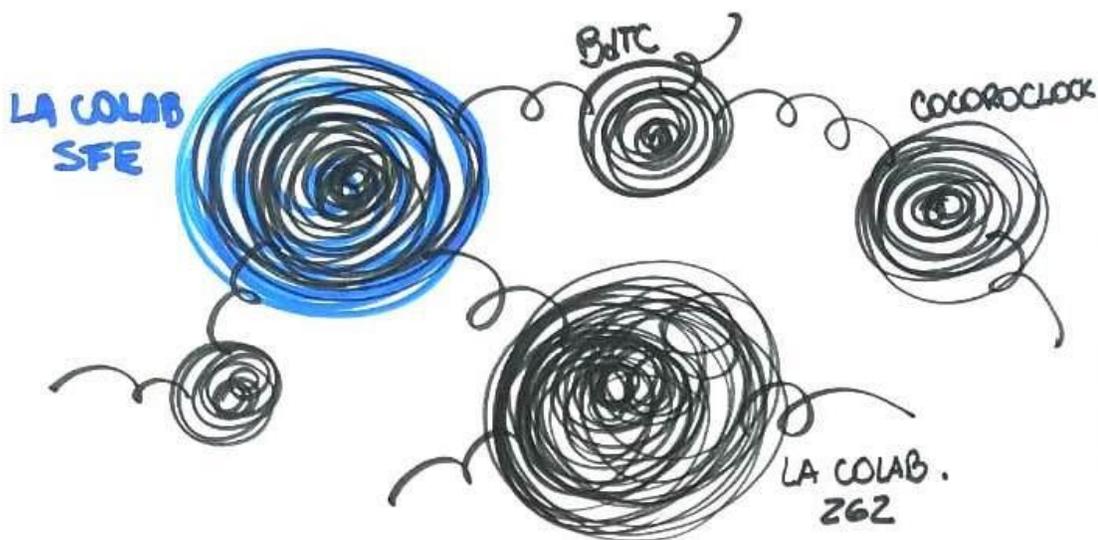


Ilustración 5: “Zoom a La Colaboradora SFE y sus influencias”. Elaboración propia.

En este ejemplo, la idea de un banco de tiempo aparece desde diferentes redes y territorios, pasa por espacios de dinamización y experimentación, como el OpenLabsMx “Ciudades que Aprenden”, donde es prototipada en CoCoRoCLOCK como un banco de tiempo comunitario, o por proyectos que logran consolidarse como La Colaboradora Zgz, la cual implementa el sistema de banco de tiempo dentro de una cooperativa de trabajo profesional. Es una idea que sigue circulando por las redes de comunidades y se encuentra con otras ideas, de cuya fusión nacen nuevas iniciativas que, como el Banco de Tiempo Creativo (BdTC), contribuyen a nutrir lo que luego llega a ser La Colaboradora SFE.

Innovar en comunidades abiertas es justamente eso, ideas, proyectos e iniciativas nutriéndose mutuamente, transformándose de acuerdo a los contextos, las personas, sus afectos y sus prácticas, e inspirando a otras, en un efecto vibratorio que resuena de diferente manera en las diversas comunidades, y aumenta su vibración con el aporte de cada una.

En el caso de CIVICS (véase Ilustración 6) no hay zoom, ya que justamente es una iniciativa cuya imagen completa requiere visión panorámica.

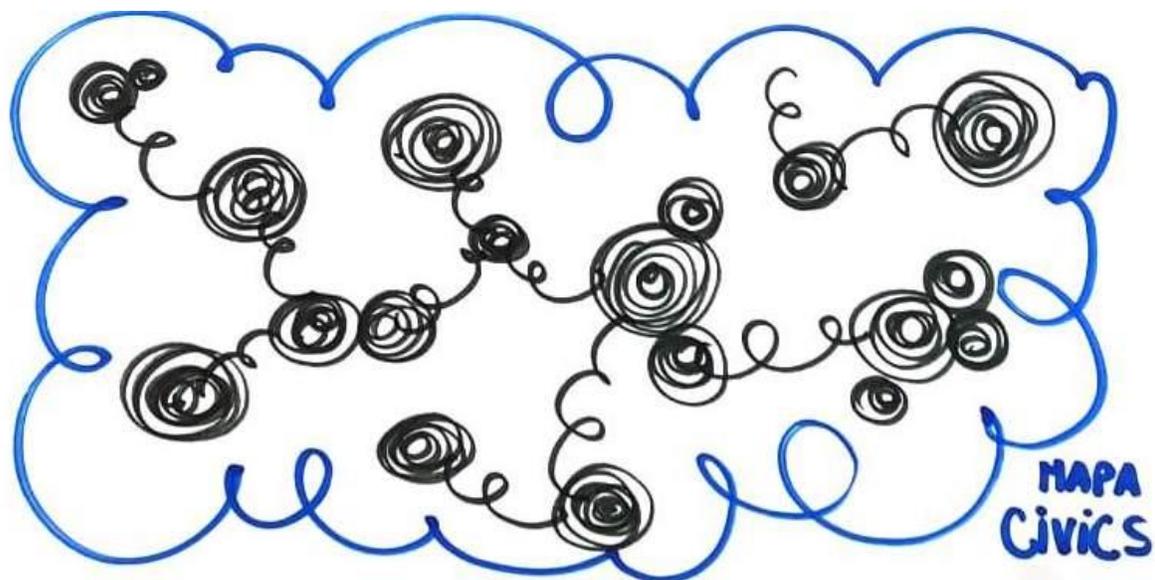


Ilustración 6: Panorámica CIVICS. Elaboración propia.

En este dibujo intento mostrar cómo el mapa CIVICS permite abarcar y visualizar las diferentes iniciativas ciudadanas en Iberoamérica. Una foto de las comunidades de innovación desde arriba, que las localiza geográficamente y al mismo tiempo muestra sus relaciones con otras.

Siguiendo la lógica de los dibujos anteriores, los círculos representan a las iniciativas y sus comunidades, y los trazos que salen de ellos, las sinergias con las demás. El mapa CIVICS es justamente esa imagen satelital del ecosistema de la IC en Iberoamérica.

Para terminar, las características de las experiencias analizadas pero sobre todo las vinculaciones que establecen entre ellas, me permiten hacer un último dibujo que intenta integrar a las tres (véase Ilustración 7) e incluso visualizar a algunos otros proyectos y comunidades con las que se vinculan.

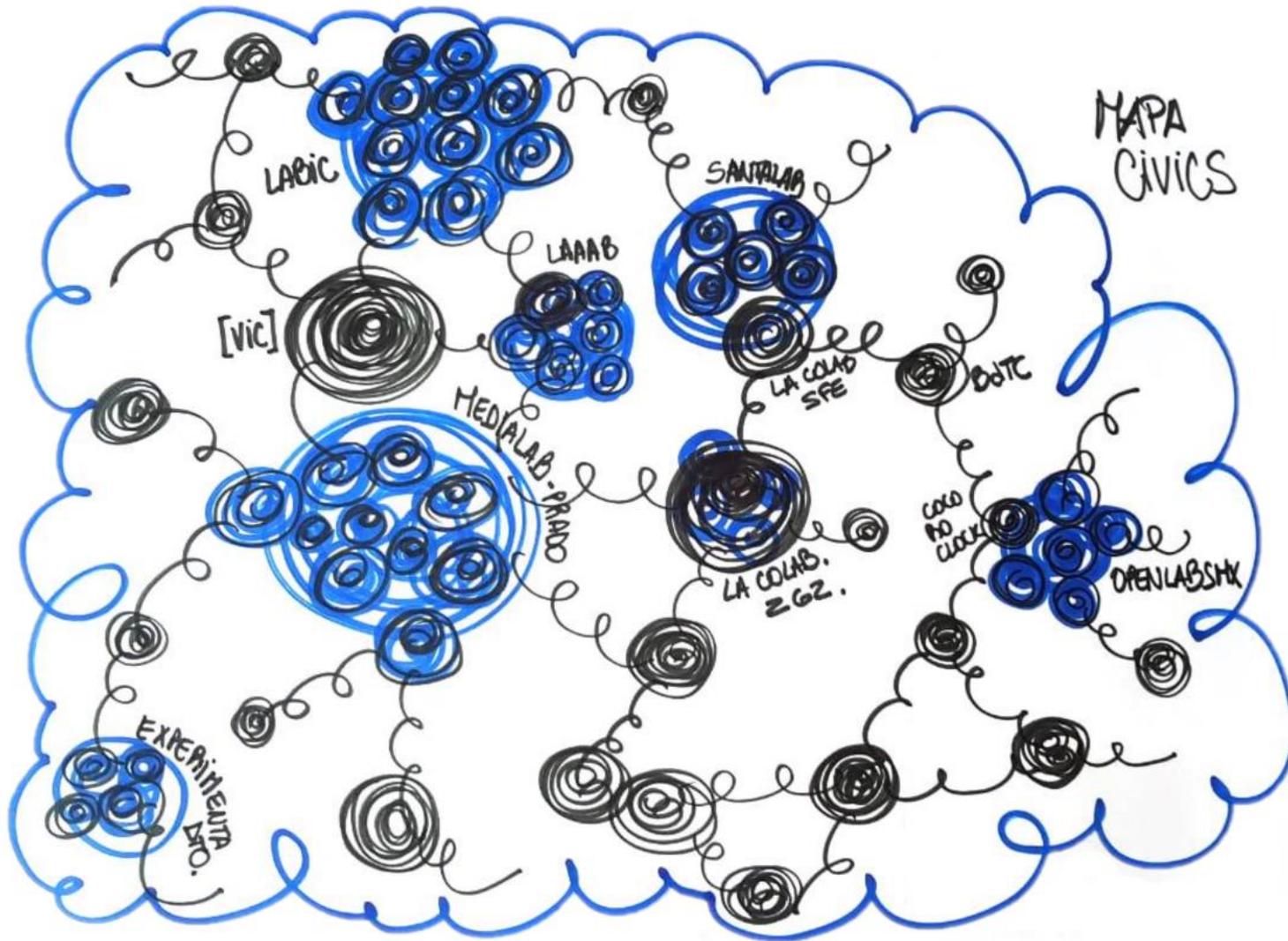


Ilustración 7: "Panorámica integrada de los casos analizados." Elaboración propia.

Así aparece en el dibujo el LABIC como uno de los grandes generadores de comunidades de IC vinculadas a la fase de experimentación de proyectos, relacionado entre otros con el Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], el Laboratorio de Aragón Abierto LAAAB, Medialab-Prado, y Santalab. Éste último como laboratorio donde se incubaba La Colaboradora SFE, que se entrelaza a su vez con el proyecto original en Zaragoza, con el Banco de Tiempo Creativo y con CoCoRoCLOCK, dentro del OpenLabsMx.

También aparecen iniciativas que no llegué a describir como el laboratorio descentralizado de IC, Experimenta Distrito, impulsado por Medialab-Prado en los diferentes distritos de Madrid y que, como muchas iniciativas más, también se entrelaza entre sí. (Lorena Ruiz Marcos, Coordinadora, entrevista presencial, Madrid, España, 1º de octubre de 2018).

Todos esos proyectos, iniciativas, redes y comunidades de alguna manera se encuentran incluidas en el mapa CIVICS; una valiosísima herramienta de visualización que contribuye a dinamizar y consolidar las redes de IC en la región, y desde ellas, fuertes procesos de innovación y transformación en el territorio.

Así como las múltiples y diversas iniciativas se generan, vinculan y reproducen en comunidades de IC, vistas y analizadas en su conjunto y bajo las construcciones teóricas planteadas anteriormente, me animo a decir que conforman a escala regional una **Comunidad Iberoamericana de Innovación Ciudadana, abierta y colaborativa (CIIC)**. Al igual que los LABIC son una gran comunidad que alberga a muchas otras en su interior en torno a los proyectos que se prototipan, desde una perspectiva más amplia, la CIIC se constituye en una comunidad de IC a una escala aún mayor que acoge a las diferentes comunidades, proyectos e iniciativas ciudadanas impulsadas en la última década en Iberoamérica.

*Denomino **Comunidad Iberoamericana de Innovación Ciudadana, abierta y colaborativa (CIIC)** al conjunto de personas procedentes de diferentes países de la región que, movilizadas por afectos o problemáticas comunes, se han involucrado como colaboradoras o promotoras de proyectos de innovación en algún laboratorio ciudadano impulsado por o vinculado a SEGIB o Medialab-Prado, desde 2010 hasta hoy. A partir de esa experiencia, estas personas continúan vinculadas entre sí, directa o indirectamente, de manera presencial o virtual y con cierta regularidad, a través de iniciativas ciudadanas u organizaciones relacionadas, trabajos de investigación, manifestaciones de activismo, o la interacción en redes sociales, lo cual promueve y*

*reproduce los valores y las prácticas de la Innovación Ciudadana en el territorio de la región a lo largo del tiempo*⁸².

Volviendo a las experiencias analizadas y al último dibujo, la imagen panorámica que aporta el mapa CIVICS es en cierta manera la imagen de la CIIC, que se genera, dinamiza y fortalece gracias en gran parte al proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB, en colaboración con Medialab-Prado, VIC y otras tantas organizaciones, laboratorios y gobiernos, pero sobre todo gracias al impulso ciudadano situado de cada una de las iniciativas ciudadanas de la región.

Con todo esto, considero que la *creación de comunidad* – principal aporte de los LABIC – como motor de las iniciativas ciudadanas, junto a la *potencia de una idea* y el efecto irreversible que genera más allá de la vida o la muerte de los proyectos que la materializan – manifestada en el ejemplo de La Colaboradora SFE –, sumados al *aporte vital del ecosistema* a la sustentabilidad de los proyectos y de sus transformaciones en el territorio – visualizado en CIVICS –, hablan al unísono de la importancia del capital relacional y de los comunes en la CIIC. Reflexionar sobre la contribución que ésta puede hacer al Desarrollo Local Sostenible en un contexto de Sociedad Red y nuevo paradigma tecnológico, será el propósito del capítulo final, para luego dar paso a las conclusiones.

⁸² Debo aclarar que esta comunidad no necesariamente se autopercebe como tal, sino que definirla de ese modo ha sido una propuesta personal a los fines de alcanzar mejor mis objetivos de investigación.

INNOVACIÓN CIUDADANA Y DESARROLLO LOCAL

Llegado a este punto de mi trabajo, sólo me resta dedicarme a mi tercer objetivo específico, es decir, a reflexionar en torno a las posibilidades de la I.C para propiciar el Desarrollo Local Sostenible. A continuación, dicho análisis y luego sólo una últimas páginas a modo de cierre y final abierto.

CAPÍTULO 7: LA FUERZA DEL “CAPITAL AFECTIVO” EN UNA NUEVA GOBERNANZA.

Tal como resulta evidente de los enfoques de Desarrollo trabajados en el MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2: EL ENFOQUE DEL DESARROLLO LOCAL Y LA NUEVA AGENDA GLOBAL, no se trata de un concepto simple ni unívoco, sino por el contrario, lo que queda muy claro son sus múltiples dimensiones e interpretaciones, su gran complejidad y su continua transformación, resumidos en ese proceso de paulatina intangibilización y subjetivación que señalaba Boisier.

Si otrora podían importar sólo los factores económicos, los recursos materiales y los capitales tangibles, hoy existe un consenso generalizado sobre la relevancia fundamental de las dimensiones intangibles, sociales y relacionales como motores del Desarrollo.

En este sentido, varios autores de la CIIC o vinculados de alguna manera con ella, conciben al Desarrollo fuertemente ligado a la generación y sostenimiento de *comunidades y redes socioculturales*. Tal es el caso de Ivana Bentes (2018) quien destaca la importancia de la cultura como proceso transversal que repercute en las formas de producción de valor en todos los campos: “...la cultura inventa nuevas formas de actuación, de pertenencia, de fabulación y de sostenibilidad” (Bentes, I., 2018: 86); genera y visibiliza comunidades y redes, a la vez que se nutre de ellas. Desde esta perspectiva, toda Innovación Ciudadana es una innovación en el campo cultural, y el Desarrollo consiste en generar las condiciones mínimas para que se produzca y se sostenga esa cultura de base comunitaria, abundante de recursos intelectuales y materiales para la co-gestión de políticas públicas. El Desarrollo aparece, por lo tanto, como apoyo y sostenimiento de comunidades y redes culturales, ya sean territoriales o digitales.

De los referentes del Paradigma de los Comunes y, sobre todo, de los feminismos

latinoamericanos mencionados a lo largo de los capítulos anteriores se desprende una idea de Desarrollo alejada de las formas capitalistas, vinculada a la reproducción y sostenimiento de la vida y de los cuidados (Vega Solís, C., 2019). La *comunalización* de esa reproducción y la conformación de tramas comunitarias sería la mejor estrategia para alcanzarlo.

Estas visiones ponen a la *vida* en el centro de la idea de Desarrollo o, mejor dicho, vuelven a darle el lugar que tenía y que nunca debió haber dejado. Ricardo Amasté de la cooperativa ColaBoraBora, de Bilbao, España, plantea el concepto de “SosteVIDAbilidad”, como una propuesta de “...*volver a poner la vida en el centro del concepto de sostenibilidad. (...) La propia vida como proyecto político.*”(Amasté, R., en Mariana Salgado [audio podcast], 2020).

Mauro Gil-Fournier, respecto de la iniciativa MARES, dice lo propio cuando afirma que no es posible pensar en un Desarrollo Sostenible, o en mantener procesos de innovación para el Desarrollo, si no somos capaces de resolver las cuestiones afectivas, sociales, económicas y ecológicas que nos permitan sostener nuestras vidas en el tiempo (Gil-Fournier, M. [VIC], 2018).

Pablo Pascale, por su parte, habla del Desarrollo en términos de los ODS pero haciendo un marcado énfasis en el profundo cambio cultural que implican. “...*lo más urgente es poner en práctica globalmente un cambio de valores que haga posible los ODS. Porque los ODS son nuevos valores.*” (Pascale, P., 2018 a: 65) En este sentido, referenciando a Silvia Federici, destaca la importancia de entender a esos objetivos de Desarrollo como *bienes comunes* y, por lo tanto, como mecanismos primordiales para la creación de intereses colectivos y lazos de apoyo mutuo. Es desde esta visión del Desarrollo asociado al procomún que señala también el importante aporte de la Innovación Ciudadana a los ODS.

Ahora bien, tal como señalan los teóricos del Desarrollo Local, y se ve reafirmado en el actual contexto de nuevo paradigma tecnológico, una de las capacidades locales más favorables a ese Desarrollo es la innovación. A esta afirmación, Marcos García (2018) agrega que ya no sólo se trata de la innovación generada en los laboratorios científicos o en las universidades, o materializada en las tecnologías dentro de las empresas y con afán de lucro, sino también aquella que surge de las iniciativas ciudadanas, donde la propia ciudadanía es protagonista en la búsqueda del bien común.

La IC, asumida de esta manera, se convierte en un factor fundamental para el Desarrollo y, siguiendo al autor, requiere de una cultura de la experimentación, de la práctica colectiva, de

la prueba y el error en la convivencia con otros que se hallan movilizados por el mismo afecto/afectación, y tienen un objetivo común. “*No hay innovación sin error, y no hay error sin experimentación.*” (García, M., 2018: 108). Aceptar y permitir el error puede llevarnos a lugares inesperados y esto tiene más que ver con la lógica del juego, que con un plan de acción perfectamente definido. El Desarrollo será posible entonces cuando se propicien buenas condiciones para la experimentación que hagan viable la Innovación Ciudadana.

Hasta aquí estos planteos parecen razonables y bastante alineados entre sí, pero teniendo en cuenta la complejidad del Enfoque del Desarrollo Local, considero conveniente avanzar un poco más allá. Si la IC germina de la experimentación y ésta, como expuse reiteradamente más arriba, se genera en comunidad, *¿qué es aquello que tienen las comunidades de innovación ciudadana que las vuelve tan potentes y favorables al Desarrollo?*

Retomando el concepto de *comunidad de innovación* que propuse, y apoyándome en el planteo de “Cartografías Afectivas” del Vivero de Iniciativas Ciudadanas VIC (2015), lo que moviliza a esas personas a reunirse y hacer juntas es el *afecto*. Esa pulsión que detona la acción (Gil-Fournier, M. [VIC], 2018) inicia un proceso afectivo en torno a un asunto o problema común con una fuerza tal capaz de agregar sin reducir, de integrar la complejidad sin negar el conflicto ni la diferencia, y consecuentemente el *afectivismo*, es decir, la acción colectiva detonada a partir de ese afecto, resulta en “*...hacer política con placer.*” (Gil-Fournier, M. [VIC], 2016)

Afectos como, la alegría, la esperanza, la memoria el cuidado, la comunicación, la autoestima, la indignación, el amor, la calidez, la seguridad, la solidaridad, la sororidad, o el acompañamiento, que a priori no tendrían validez en la política, se convierten en fuentes de inspiración y movilización de acciones colectivas que irrumpen en la escena pública y en la producción de comunes (Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], 2015).

De esta manera, las comunidades de innovación ciudadana hacen del afecto la fuente de creación, sostenimiento y reproducción de la vida y del común, y ese afecto se convierte entonces en un concepto político central en la búsqueda del Desarrollo.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, y a la vista de las experiencias empíricas analizadas, me interesa observar que, tal como Madoery y los referentes del Desarrollo Local hablan de la importancia crucial del *capital sinérgico o relacional*, la Innovación Ciudadana no sólo concentra y multiplica esos capitales sino también plantea un concepto bastante afín pero ciertamente novedoso, el *capital afectivo*.

Las comunidades de IC conformadas alrededor del afecto para la resolución de problemas comunes, se enlazan también con otras en tramas comunitarias que bregan juntas por el cuidado, el sostenimiento y la reproducción de la vida. Esto implica la recreación y multiplicación de lo común “desde abajo”, desde la *autonomía*.

Es así como se resignifica el papel de los actores locales, individuales y colectivos, ya no sólo en el marco de sus instituciones u organizaciones formales, sino como integrantes de la ciudadanía. Ismael Peña López habla de una “...*devolución de la soberanía basada en poner en manos de los ciudadanos ‘los medios de producción política’.*” (Peña López, I., 2018: 119)

Andrea Apolaro señala que la participación ciudadana, en este sentido, debe entenderse como un espacio auto-controlado donde las instancias se transforman en colectivas y digitales, y las claves ya no pasan por interpretar para representar, sino por participar directamente en el marco de un proceso de democracia directa y un sistema de acción política distribuida (Apolaro, A., 2018).

Se produce como consecuencia una reivindicación de la Política de Desarrollo Local, como el factor sinérgico y aglutinador por excelencia, pero esa política ya no es potestad exclusiva del Estado, sino que se encuentra también distribuida en la Sociedad Civil, sus tramas comunitarias, y sus redes.

La Innovación Ciudadana plantea entonces una nueva gobernanza para el Desarrollo Local, abierta y colaborativa, que nace del hacer juntas a partir del afecto, de la experimentación, la colaboración y la confianza. Una gobernanza donde el Estado deja de ser el único actor que decide y diseña la política de Desarrollo Local y, por lo tanto, si pretende adaptarse a las nuevas transformaciones de la Sociedad Red, debe abrirse, escuchar, y acompañar a las iniciativas ciudadanas, dinamizando y co-creando junto a ellas las condiciones necesarias para la reproducción del capital afectivo y sinérgico.

Asimismo, como ya lo señalaba Javier Marsiglia (2020), en el contexto actual, la Política de Desarrollo Local como una cuestión relacional se trata también de la articulación entre el *espacio de flujos* y el *espacio de los lugares*, entre los actores que operan en uno y otro plano; y por consiguiente precisa de agentes que hagan esa articulación, que tiendan esos puentes y promuevan liderazgos horizontales. En este sentido, y como vimos a lo largo de todo el trabajo, la IC presenta amplias fortalezas.

Finalmente, como indicaba Ramírez-Alujas (2012 y 2016) el Desarrollo es un *proceso*

conversacional, ya que la innovación empieza por el encuentro y la conversación, por el hacer en colectivo. Es así como la IC contribuye enormemente al Desarrollo. Generada en comunidades de práctica movidas por el afecto, tiene el potencial sinérgico capaz de articular actores, recursos, conocimientos, experiencias y capacidades locales en pos del procomún.

Con todo lo dicho hasta acá, y volviendo a mi objeto de estudio, puedo concluir que:

La CIIC, como articuladora del espacio de flujos y de lugares, promotora de liderazgos distribuidos y enorme fuente de capital afectivo y sinérgico, se constituye en un importante agente del Desarrollo Sostenible Local, desde una gobernanza también abierta y colaborativa que reconoce a la ciudadanía como protagonista de la Política de Desarrollo, y por lo tanto, consolida y promueve la cultura cívica en el contexto de las democracias iberoamericanas actuales.

La gran contribución de la Innovación Ciudadana al Desarrollo consiste en última instancia en hacer de él un *Desarrollo Local*, pero también *Ciudadano, Abierto y Colaborativo hacia el Procomún*.

REFLEXIONES FINALES

Arribando a las conclusiones de mi trabajo, después de transitar por las referencias al contexto de Sociedad Red e Informacionalismo en el que se inserta, y al marco teórico desde el cual me posiciono para abordarlo, constituido por el enfoque del Desarrollo Local y la Estrategia del Gobierno Abierto; una vez desarrollado mi objeto de estudio, la Innovación Ciudadana en Iberoamérica en la última década, tanto desde la bibliografía regional reciente como desde las experiencias empíricas propuestas, y luego de reflexionar en torno a su contribución al Desarrollo Local Sostenible, me interesa ratificar mis hipótesis:

- ✓ **Las iniciativas de IC en Iberoamérica se generan a partir de *comunidades de innovación ciudadana*.**
- ✓ **El conjunto de iniciativas ciudadanas vinculadas de alguna u otra manera al proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB en la última década, conforman una gran *Comunidad Iberoamericana de Innovación Ciudadana, abierta y colaborativa (CIIC)*.**
- ✓ **Esta CIIC presenta elementos capaces de propiciar el Desarrollo Local Sostenible.**

A lo largo de toda esta tesis y a partir del abordaje progresivo e hilado de cada uno de mis objetivos específicos, espero haber podido dar cuenta de los argumentos necesarios para comprobarlas.

Ahora, retomando el posible aporte de la IC al Desarrollo Local, reflexiono en torno al enorme desafío que eso implica y, analizando algunos avances y otros pendientes, propongo ir más allá. Me atrevo a imaginar un futuro deseable pero también imperiosamente necesario, y planteo algunos interrogantes que espero inspiren nuevas investigaciones y nos permitan seguir pensando juntas *en conversación*.

El gran reto: un nuevo pacto.

Una política de Desarrollo Local que promueva la generación de *comunidades de IC* desde una gobernanza abierta y colaborativa, representa un nuevo y enorme desafío, no sólo para los gobiernos sino para todas las instituciones que, de alguna manera, intentan ordenar y

canalizar las demandas sociales, los recursos, los servicios y, en definitiva, la sana convivencia.

La ciudadanía se impone con sus reclamos, sus activismos y sus iniciativas comunes, y las estructuras de lo público deben estar a la altura. Como ya lo decía Pablo Pascale (2018 b), las instituciones son el problema, pero también pueden ser la solución. Si bien muchas no han sabido ni podido adaptarse a los cambios quedando, por ende, bastante obsoletas para dar respuesta a los requerimientos ciudadanos, otras han emprendido el camino de la innovación y la apertura. Y es ahí justamente donde radica la salida: más transparencia, más participación y más colaboración.

Para los Estados, en todos sus poderes y niveles, la Estrategia de Gobierno Abierto o, ya a esta altura, de “Estado Abierto” (incluyendo no sólo al gobierno o Poder Ejecutivo, sino también a los otros: el Congreso y la Justicia), resulta una guía de gran ayuda para encarar ese camino, pero como el contexto es incierto y dinámico, ella también debe revisarse y repensarse continuamente.

Hoy el mayor reto consiste en definir y diseñar canales y espacios de colaboración donde lo público se encuentre con lo común, y más difícil aún, con lo privado. Los laboratorios ciudadanos son un claro ejemplo de que eso es posible, y han dado numerosas muestras de ser efectivos. Pero su reciente emergencia, sobre todo en el ámbito iberoamericano, plantea el interrogante de su continuidad, institucionalización y sostenibilidad. Incluso *¿serán capaces de permear y diseminar sus dinámicas y aprendizajes hacia el interior de las estructuras institucionales tradicionales?*

En este sentido, Raúl Oliván (2018 a) señala que la justa y plural transición de las instituciones hacia la Sociedad Red y el Informacionalismo, capaz de superar la rigidez de la norma y la verticalidad de la burocracia, vendrá “desde adentro”, de la mano de una especie de “dispositivos troyanos”: células del mismo sistema que logran empezar a funcionar distinto, a plantear reformas, a “hackear” la forma de hacer las cosas.

“[Estos dispositivos troyanos]...tienen la virtud de crear puentes entre el interior de las instituciones y el inmenso afuera que les rodea. Es decir, abriendo pasadizos y zonas francas de confianza, a lo que se hace, se piensa, y se produce en la sociedad civil. Aliviando la tensión entre la institución y la ciudadanía, renovando democráticamente las relaciones entre ambos. Y aprovechando de paso toda la energía cívica para captar ideas y talento, en el proceso de transición de las organizaciones a

la sociedad de conocimiento.” (Oliván, R., 2018 a: 22).

Eso mismo son los laboratorios ciudadanos. Y han dado ya muestras suficientes de todo su poder. Pero en mi opinión, no bastan. Es necesario un esfuerzo aún mayor.

Como bien lo advierten Marcos García (2018) y Mauro Gil-Fournier del VIC (2018), los laboratorios de innovación ciudadana ofrecen un lugar para prototipar de manera colaborativa anhelos colectivos, hacerlos realizables. Pero los prototipos no son proyectos, no han sido perfectamente probados y por lo tanto, tampoco son plausibles de implementar en grande. Se requiere ir más allá.

No obstante, no se trata necesariamente de depositar en el mismo laboratorio toda la cadena de atribuciones posibles de imaginar. Tampoco de crear nuevas instituciones capaces de abarcar todo el proceso de innovación, desde la experimentación hasta la implementación a gran escala. Sino que parece más adecuado diseñar vínculos entre las instituciones diversas, o entre laboratorios distribuidos dedicados a diferentes funciones. Resulta más pertinente y viable crear puentes que faciliten itinerarios entre las diferentes formas de experimentación e innovación, como un gran ensamblaje de la ciudad extitucional. *“Un ecosistema de la innovación robusto y resiliente será aquel capaz de articular una gran diversidad de actores, desde el ámbito institucional al ciudadano, incluyendo todos los matices existentes en ambos planos.”* (García, M., 2018: 111)

La iniciativa MARES, como segunda fase de desarrollo de los prototipos co-creados en Medialab-Prado, es un claro ejemplo de ese diálogo entre instituciones el cual permite la continuidad y expansión de las iniciativas ciudadanas. Sin embargo, la sostenibilidad de la IC exige redoblar la apuesta; no sólo avanzar en línea recta, sino también hacia los lados.

En otras palabras, como apunta Lorena Ruiz Marcos (2018), los laboratorios ciudadanos pueden ser parte del engranaje de nuevas formas de institucionalidad y gobernanza, pero la IC demanda reconocer junto a ellos a otra gran cantidad de iniciativas – como hacklabs, centros sociales y culturales autogestivos, movimientos vecinales, redes de colaboración local o digital, huertos urbanos, bancos de tiempo, clubes, etc. – que apuntan a la interrelación entre lo público y lo común.

Asimismo, Paola Ricaurte (2019) echa luz sobre otra cuestión urgente: en el contexto virulento en el que vivimos en esta parte del planeta, la IC requiere incorporar a esas instituciones, a esos puentes y engranajes, una mirada interseccional, feminista, decolonial y anticapitalista, que haga visibles los modos de dominación en todos los planos.

“La violencia estructural se refleja en instituciones que reproducen la dominación y la discriminación (de género, nivel socioeconómico, identidad étnica y racial, lengua, habilidad mental o física, edad, educación, etc.), y en formas de participación donde sólo tienen cabida los privilegiados (por lo general hombres, blancos, heteronormativos, educados, hablantes de la lengua dominante, occidentales)”.
(Ricaurte, P., 2019: 2)

Por eso, como ya mencioné en los capítulos anteriores, con abrir no basta, porque esa apertura también puede convertirse en una estrategia para distraer la atención sobre la justicia y la equidad. Y el discurso de la nueva institucionalidad resulta vacío.

Álvaro Ramírez-Alujas (2016) también advierte sobre estos peligros en los mismos laboratorios ciudadanos. Una “laboratorización” de la innovación, es decir, hacer de todo un lab (como en otro momento fue hacer de todo un taller), podría terminar convirtiendo estos espacios en células elitistas de acceso restringido, sólo aptas para científicos o expertos. Entonces, para evitarlo destaca la necesidad de dar paso a un híbrido más incluyente y abierto, y retoma la propuesta de Antonio Lafuente, que no sólo resulta muy lúcida sino hasta ciertamente mística: las *cocinas de innovación*. Y por eso merece la siguiente cita textual:

“La cultura experimental, sin embargo, no cabe en el laboratorio. Lo desborda. Por eso la emergencia de nuevos espacios de sociabilidad menos severos, donde el rigor no espante la vida. De todos esos espacios, ninguno es más antiguo que la cocina. Ninguno tampoco más frustrante, si queremos verlo, como la antigua fábrica de cautivas y la nueva factoría de feminidades. La cocina tiene muchas identidades: dispositivo de alimentar, corazón del hogar, prisión doméstica, espacio de sociabilidad y, desde luego, laboratorio casero. La kitchen es un espacio plagado de máquinas y artefactos altamente tecnológicos. También es un espacio para hacer pruebas, innovar procedimientos, contrastar recetas y, en consecuencia, puede ser visto como un lugar donde desplegar modos de sociabilidad experimental y abierta. También es un espacio donde se despliegan formas particulares de vida en común que, en términos generales, habría que describir como menos discursivas que prácticas y más compartidas que reservadas. La cocina es un lugar de encuentro informal, esporádico y hospitalario. La cocina es el espacio amateur por antonomasia y, sin duda, un complemento del imprescindible garaje, ese donde nació el rock y brotó la cultura del Silicon Valley.

(...)

La cocina es un espacio hacker donde todo está al servicio del usuario y ningún diseño parece lo bastante inflexible como para no adaptarse a las demandas emergentes.

(...)

Ahora que todo el mundo quiere un lab y que pocas cosas son más cool que cocinar, en un momento donde algunas cocinas son laboratorios, quizás sea el momento de hacer el movimiento inverso y reclamar para la cultura experimental sus orígenes en la kitchen.

(...)

Cocinar problemas seguirá siendo una práctica experimental, colaborativa, mediada, finalista y pública, pero además debiera ser hospitalaria, transparente y abierta (en beta), más atenta al paladar de los comensales que al halago de los pares, más conectada con los recursos vecinales que con las metafísicas globales, tan sensible a los saberes profanos como a las recetas expertas y, por fin, comprometida con un lema fácil de recordar: hacer (el) bien.” (Lafuente, A., 2014)

La propuesta del autor, no habla únicamente de un cambio institucional. Es mucho más profunda que eso. Apela, en mi opinión, a una transformación radical en nuestras formas de convivir y atender la cosa pública.

El desafío, por lo tanto, no implica sólo revisar las instituciones que tenemos o crear otras nuevas, sino que las excede. De lo que se trata, en el fondo, es de generar nuevos acuerdos de convivencia, un nuevo pacto social que vuelva a poner a la vida en el centro; que busque crear y cuidar las condiciones materiales y simbólicas para la existencia de lazos sociales capaces de forjar comunidades políticas. Comunidades de innovación ciudadana que inyecten capital sinérgico en pos de lo común, e instituciones públicas que distribuyan el poder en pos de la Democracia y el Desarrollo.

Siguiendo con esta idea, el escenario principal de ese nuevo acuerdo será otra vez la ciudad. Y de los consensos alcanzados dependerá que esa ciudad resulte sólo en una fachada tecnologizada pintada de “Smart” pero funcional al poder dominante y concentrado, o se convierta en una ciudad favorable al aprendizaje social, donde el poder se distribuya y la IC halle el suelo fértil para desarrollarse; una ciudad que se encuentre en beta permanente, inacabada y abierta; extitucional. Una *Ciudad Afectiva* que pugne por estar más en contacto con la vida.

¿Pero están las instituciones preparadas para esta transformación? ¿Están los Estados dispuestos a ceder el poder? ¿Y la clase política tiene verdaderas intenciones de abrir el juego y sellar ese nuevo pacto social?

Asistimos a un momento histórico y una oportunidad única. Cambiar el modelo de Gobernanza y Desarrollo hacia formas más horizontales, colaborativas, abiertas y decoloniales, depende de ese pacto. Y de él también, el fortalecimiento de la Democracia en el virulento contexto que atraviesan los países de la Región.

Con este humilde trabajo hasta aquí presentado, fruto de una investigación demarcada por objetivos específicos, acotada a tiempos y recursos finitos y con un objeto de estudio también delimitado tempo-espacialmente, espero más que hacer un valioso aporte al conocimiento, provocar nuevas preguntas que inspiren discusiones y enfoques novedosos y originales, y puedan consolidarse luego en nuevas investigaciones e incluso en propuestas concretas de política pública. Estudios de caso, evaluaciones de impacto, investigación comparada, análisis organizacional o de procesos, análisis de diagnóstico, elaboración de proyecto de intervención, son algunas de diversas formas en que este amplio campo de conocimiento y acción puede verse enriquecido. Que así sea... Por la Innovación Ciudadana, abierta y colaborativa, y por el Desarrollo Local Sostenible en Iberoamérica.

REFERENCIAS⁸³:

- Alonso, L., y Piñeiro, C. (2015): “Presentación. El Procomún y los Bienes Comunes.” Economistas sin Fronteras. Dossieres EsF N° 16, 4-7. Digital. Recuperado el 8 de diciembre de 2019 de <https://ecosfron.org/portfolio/el-procomun-y-los-bienes-comunes/>
- Apolaro, A. (2018): “Democracia participativa para los comunes.” En LAAAB (2018): “Abrir instituciones desde dentro [Hacking Inside Black Book]” 135-144. Gobierno de Aragón, España. Recuperado el 11 de diciembre de 2018 de <http://www.laaab.es/hackinginside/>.
- Argentina.gob.ar (s.f.): “Ciudades Inteligentes.” En Plan País Digital, Secretaría de Gobierno y Modernización, Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación. Digital. Recuperado el 26 de agosto de 2019 de <https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/paisdigital/ciudadesinteligentes>.
- Asociación Educación Abierta (2016 b): “Medialab-Prado: ciudades que aprenden.” Web institucional. Recuperado el 20 de mayo de 2019 de <https://educacionabierta.org/medialab-prado-ciudades-que-aprenden/>.
- Asociación Educación Abierta [Productor] (2016 a): “Medialab-Prado: Ciudades que Aprenden. Conferencia de Marcos García.” [Video]. Recuperado el 2 de septiembre de 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=p497IIHbC74>.
- Asuntos del Sur, Observatorio Legislativo, Fundación Apertura, Acción Colectiva, Polilab y La Colaboradora (2019): “Memoria Ciudadana sobre Políticas de Gobierno Abierto de la provincia de Santa Fe 2019. Presente y Futuro.” Documento encomendado por Santalab, Gobierno de la Provincia de Santa Fe. Argentina. Recuperado el 19 de enero de 2020 de <https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/256986/1354314/>.
- Ayuntamiento de Zaragoza (s.f.): “La Colaboradora.” Web institucional. Recuperado el 15 de enero de 2020 de <https://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/lacolaboradora/>
- Basco, A. I., Beliz, G., Coatz, D., Garnero, P. (2018): “Industria 4.0, fabricando el futuro.” Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Digital. Recuperado el 17 de enero de 2019 de <https://publications.iadb.org/en/industria-40-fabricando-el-futuro>.
- Beck, U. (1998): “La invención de lo político”. FCE. México.
- Bentes, I. (2018): “Cultura de redes e Innovación Ciudadana.” En LAAAB (2018): “Abrir instituciones desde dentro [Hacking Inside Black Book]”. 17-24. Gobierno de Aragón, España. Recuperado el 11/12/18 de <http://www.laaab.es/hackinginside/>.
- Blutman, G. (1998): “Aproximaciones a la reforma del Estado, cambios en Argentina entre 1989-1992.” Eudeba, Buenos Aires.
- Boisier, S. (2001): “Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando?”. En Vázquez Barquero y Madoery (eds), (2001): “Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local.” Homo sapiens. Rosario.

⁸³ Dada la diversidad de fuentes y de tipo de información consultada, me vi en la necesidad de adaptar algunas indicaciones de citado y referencia de las Normas APA.

- Boisier, S. (2001): “*Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando?*”. En Vázquez Barquero y Madoery (comp.), (2001): “*Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local.*” Homo sapiens: Rosario.
- Brarda, V. (2017): “*Proyecto de Innovación: el Banco de Tiempo Creativo.*” Trabajo final presentado para la Cátedra “Dirección Estratégica de la Tecnología y la Innovación.” Maestría en Desarrollo Local, Universidad Nacional de San Martín. Disponible en: <http://bit.ly/BancodeTiempoCreativo>
- Brarda, V. (2018): “*Economía Social Vs Economía Colaborativa. El caso del Banco de Tiempo Creativo en el contexto de la Argentina actual.*” Disponible en http://bit.ly/EconomíaSocial_Vs_Colaborativa
- Bria, F. (19 de enero de 2019): “*El derecho a la ciudad (digital).*” Barcelona Metropolis. Digital. Recuperado el 19 de abril de 2019 de <https://www.barcelona.cat/metropolis/es/contenidos/el-derecho-la-ciudad-digital>.
- Britton, E. L., Vega, J. M., y De la Puente, P. (2016): “*Territorios Inteligentes: una revisión desde sus orígenes.*” 5to. Congreso Internacional de Gestión Tecnológica y de la Innovación. Bucaramanga, Colombia. Octubre 25-27, 2016. Digital. Recuperado el 3 de julio de 2019 de [http://cogestec.ingenio.com.co/db/separated/2016%20\(92\).pdf](http://cogestec.ingenio.com.co/db/separated/2016%20(92).pdf).
- Cañigueral, A. (2019): “*Cinco preguntas clave (y dos pistas) para entender el futuro del trabajo.*” El País, sección *Retina*, España. Recuperado el 12 de enero de 2019 de https://retina.elpais.com/retina/2019/01/02/innovacion/1546431479_929457.html.
- Castells, M. (2009): “*Comunicación y Poder.*” Ed. Alianza. Madrid, España.
- Castells, M. (2019): “*La Revolución 5G.*” La Vanguardia Revista. Digital. Recuperado el 6 de abril de 2019 de <https://www.lavanguardia.com/opinion/20190330/461329107516/la-revolucion-5g.html>.
- Castillo Cerezuela, Q. (25 de enero de 2019): “*Francesca Bria: ‘Los datos son una infraestructura pública más, como el agua, la electricidad o el transporte’.*” El Salto Diario. Digital. Recuperado el 23 de junio de 2019 de <https://www.elsaltodiario.com/tecnologia/francesca-bria-los-datos-son-una-infraestructura-publica-mas-como-el-agua-la-electricidad-o-el-transporte->.
- Christensen, K. (2007): “*Entrevista a Richard Florida: La creatividad necesita desarrollar el potencial creativo de todos los trabajadores, desde el oficinista hasta el informático.*” Rotman Magazine. Toronto, Canadá. Recuperado el 17 de julio de 2019 de <http://burgosciudad21.org/adftp/entrevista%20florida.pdf>.
- CIPPEC (2016): “*Ciudad Inteligente. Diálogos institucionales.*” Programa de Ciudades. Digital. Recuperado el 21 de julio de 2019 de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/985.pdf>.
- CIPPEC (2018): “*Ciudad Digital. Claves para entender la Economía Colaborativa y de Plataformas en las ciudades.*” Programa de Ciudades. Digital. Recuperado el 21 de julio de 2019 de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2018/10/manual-ciudad-digital-ultimo-link-2.pdf>.
- Ciudad Inteligente (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 26 de agosto de 2019 de https://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad_inteligente.
- Ciudadanía 2.0 SEGIB (2013): “*Innovación Ciudadana en Iberoamérica, participación digital para la transformación social. Informe Fase I.*” Digital. Recuperado el 13 de diciembre de 2020 de

<https://aprenderly.com/doc/3176556/informe-fase-i>.

CIVICS (s.f.) a: “*Acerca*.” Web institucional. Recuperado el 10 de enero de 2020 de <https://civics.cc/es/acerca>.

CIVICS (s.f.) b: “*Guía de Uso*”. Digital. Recuperado el 27 de enero de 2020 de https://civics.cc/media/files/resources/181030_guia_uso_es.pdf.

CIVICS (s.f.) c: “*En Relieve. Señalética para la innovación ciudadana*.” Dossier del proyecto. Digital. Recuperado el 30 de enero de 2020 de https://civics.cc/media/files/resources/baldosas_dossier.pdf.

Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987): “*Informe Brundtland: Nuestro Futuro Común*”. Organización de Naciones Unidas (ONU). Brundtland. Recuperado el 25 de enero de 2020 de: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>.

Cotorruelo Menta, R. (2001): “*Aspectos estratégicos del desarrollo local*” en Vázquez Barquero, A. y Madoery, O. (comp.) (2001): “*Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*”. Editorial Homo Sapiens. Rosario.

David, L. (2014): “*Communities of Practice (Lave and Wenger)*.” Publicación en la Web de Learning Theories, el 16 de julio. Recuperado el 8 de noviembre de 2019 de <https://www.learning-theories.com/communities-of-practice-lave-and-wenger.html>.

Duggan, P. (2017): “*Las Marchas de las Mujeres: ¿de la protesta al movimiento?*” Ed. Viento Sur. Recuperado el 6 de abril de 2019 de <https://vientosur.info/spip.php?article12161>.

Escuela de Negocios (2019): “*Design Thinking, un método de 5 pasos*” [Figura]. Recuperado el 26 de marzo de 2020 de <https://www.escueladenegocio.com/blog/el-design-thinking-aplicado-a-la-planificacion-estrategica/>.

Estalella, A., Rocha, J., Lafuente, A. (2013): “*Laboratorios de procomún: experimentación, recursividad y activismo*.” Teknokultura. Revista de Cultura Digital y Movimientos Sociales, 10(1), 21-48. Recuperado el 22 de marzo de <https://revistas.ucm.es/index.php/TEKN/article/view/48053>

Freire, J. (2017) a: “*Innovación social vs. Innovación ciudadana*.” [Blog personal]. Recuperado el 7 de diciembre de 2018 de <http://juanfreire.com/innovacion-social-vs-innovacion-ciudadana/>

Freire, J. (2011): “*Cultura digital, “smart citizens” y ciudad abierta. [Jornadas Internacionales de Ciudades Creativas]*.” [Blog personal]. Recuperado el 30 de abril de 2019 de <http://juanfreire.com/cultura-digital-smart-citizens-ciudad-abierta-ckrevista/>

Freire, J. (2013) b: “*Gobierno Abierto. Un proyecto en construcción*.” Revista TELOS (94) 44-47. Fundación Telefónica. Digital. Recuperado el 7 de diciembre de 2018 de <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero094/>.

Freire, J. (2013) a: “*¿Cómo innovan las comunidades?: la nueva innovación abierta*.” [Blog personal]. Recuperado el 15 de mayo de 2019 de <http://juanfreire.com/como-innovan-comunidades/>

Freire, J. (2017) b: “*La emergencia de los laboratorios Ciudadanos*.” Blog personal. Recuperado el 10 de diciembre de 2018 de <http://juanfreire.com/la-emergencia-de-los-laboratorios-ciudadanos/>.

Fressoli, M. y Arza, V. (2018): “*¿Pueden la ciencia abierta y la cultura de los comunes beneficiarse*

mutuamente?” En Benzaquen, A. y Basch, M (comps.), (2018): “Comunes. Economías de la colaboración.” 60-67. Digital. Recuperado el 12 de noviembre de 2018 de http://encuentrocomunes.com/documents/libro_comunes.pdf?v.1.0.

Fuster Morell, M., Subirats, J., Berlinguer, M., Martínez, R., Salcedo, J. (2015): “Procomún digital y cultura libre. ¿Hacia un cambio de época?” Ed. Icaria. España.

Fuster, M., y Subirats, J. (2013): “Gobierno Abierto y políticas públicas. Los dilemas de un proceso inevitable.” Revista TELOS (94) 77-80. Fundación Telefónica. Digital. Recuperado el 7 de diciembre de 2012 de <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero094/>.

Gemetto, J. y Fosatti, M (2018): “El gobierno de los bienes comunes digitales.” En Benzaquen, A. y Basch, M (comps.), (2018): “Comunes. Economías de la colaboración.” 68-75. Digital. Recuperado el 12 de noviembre de 2018 de http://encuentrocomunes.com/documents/libro_comunes.pdf?v.1.0.

Gil-Fournier, M. [VIC] (2016). Sin título. [audio] en [CoCoRoCLOCK Blog]. Recuperado el 3 de agosto de 2019 de www.cocoroclock.tumblr.com.

Gil-Fournier, M. [VIC] (2018): “La ciudad extitucional (o por qué los laboratorios son dispositivos necesarios en el día a día).” En LAAAB (2018): “Abrir instituciones desde dentro [Hacking Inside Black Book]”. 165-172. Gobierno de Aragón, España. Recuperado el 11 de diciembre de 2018 de <http://www.laaab.es/hackinginside/>.

Gobierno de Aragón (2018): “Gobierno de Aragón y SEGIB elaborarán un mapa piloto para dar a conocer los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel global.” Web institucional. Recuperado el 28 de enero de 2020 de <http://aragonhoy.aragon.es/index.php/mod.noticias/mem.detalle/id.229225>.

Gobierno de la Provincia de Santa Fe (2018): “Presentación de La Colaboradora Santa Fe.” Web institucional. Recuperado el 15 de enero de 2020 de [https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/223499/\(subtema\)/93685](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/223499/(subtema)/93685)

Gobierno de la Provincia de Santa Fe (s.f.) a: “Santalab, Laboratorio de Innovación Pública.” Web institucional. Recuperado el 20 de enero de 2020 de [https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/203591/\(subtema\)/93686](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/203591/(subtema)/93686).

Gobierno de la Provincia de Santa Fe (s.f.) b: “Gabinete Joven.” Web institucional. Recuperado el 13 de enero de 2020 de [https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/114155/\(subtema\)/93685](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/114155/(subtema)/93685).

Gómez Abad, D. (2019): “Laboratorio de Innovación Ciudadana: Ciudades que Aprenden.” Artículo publicado en la Web institucional del proyecto SlowU, de la Escuela de Humanidades y Educación del Instituto Tecnológico de Monterrey. México. Recuperado el 18 de noviembre de 2019 de <https://escueladehumanidades.tec.mx/ehe/content/laboratorio-de-innovaci%C3%B3n-ciudadana-ciudades-que-aprenden>

Grynspar, R. (agosto 2018): “Las Cumbres Iberoamericanas, ahora más que nunca.” Le Monde Diplomatique en español, digital. Recuperado el 12 de diciembre de 2020 de <https://mondiplo.com/las-cumbres-iberoamericanas-ahora-mas-que-nunca>.

- Güemes, C. (2019): “*Mujeres en Iberoamérica: Herramientas de gobierno para un cambio que ya ha comenzado.*” Fundación Carolina, Documentos de Trabajo N° 2/2019 (2ª época). Digital. Recuperado el 18 de julio de 2019 de https://www.researchgate.net/publication/331589262_Mujeres_en_Iberoamerica_Herramientas_de_gobierno_para_un_cambio_que_ya_ha_comenzado
- Gutiérrez, B. (2020): “*Nuevos movimientos sociales e innovación política en América Latina.*” Asuntos del Sur. Serie de debates “La Democracia Importa”. Recuperado el 14 de octubre de 2020 de https://asuntosdelsur.org/wp-content/uploads/2020/07/p4_movimientos_sociales.pdf.
- Hernández, P. (25 de marzo 2015): “*La ciudad y sus afectos.*” Arquine, revista digital. Ciudad de México. Recuperada el 8 de enero de 2020 de <https://www.arquine.com/la-ciudad-y-sus-afectos/>.
- Himanen, P. (2001): “*La ética del hacker y el espíritu de la era de la información.*” Recuperado el 22 de enero de 2019 de <https://comunicacionabierta.net/2015/04/la-etica-del-hacker-y-el-espiritu-de-la-era-de-la-informacion-de-pekka-himanen/>
- I Cumbre Iberoamericana de Jefes y Estado y de Gobierno (1991): “*Declaración de Guadalajara*”. 18 y 19 de julio. Guadalajara, México. Digital. Recuperado el 11 de diciembre de 2020 de <https://www.segib.org/wp-content/uploads/Primera-Cumbre-Iberoamericana-de-Jefes-de-Estado-y-de-Gobierno.pdf>.
- Informe Nacional de Desarrollo Humano de Guatemala (2016): “*Índice de Desarrollo Humano.*” Web institucional. Recuperado el 12 de diciembre de 2020 de <http://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/calculo-de-idh/>.
- Innovación Ciudadana SEGIB (2013): “*Carta de Propuestas a las Jefas y Jefes de Estado para el impulso de la Innovación Ciudadana en Iberoamérica.*” Carta colaborativa. XXIII Cumbre Iberoamericana. Panamá, 16 de octubre de 2013. Recuperado el 30 de diciembre de 2019 de <https://www.innovacionciudadana.org/innovaciudadana/innovacion-ciudadana-en-iberoamerica/arta-a-jefas-y-jefes-de-estado-y-de-gobierno-iberoamericanos/>
- Innovación Ciudadana SEGIB (2014) a: “*Propuestas para el desarrollo de políticas públicas que impulsen la innovación ciudadana en Iberoamérica.*” Documento colaborativo presentado en la XXIV Cumbre Iberoamericana de Jefas y Jefes de Estado y de Gobierno, SEGIB. Veracruz, 6 de diciembre de 2014. Recuperado el 30 de diciembre de 2019 de https://www.innovacionciudadana.org/wp-content/uploads/2014/12/Documento-Colaborativo_LabsCiudadanos.pdf
- Innovación Ciudadana SEGIB (2014) b: “*Laboratorios ciudadanos: espacios para la innovación ciudadana.*” Documento colaborativo presentado en la XXIV Cumbre Iberoamericana de Jefas y Jefes de Estado y de Gobierno, SEGIB. Veracruz, 6 de diciembre de 2014. Recuperado el 30 de diciembre de 2019 de https://www.innovacionciudadana.org/wp-content/uploads/2014/12/Documento-Colaborativo_LabsCiudadanos.pdf
- Innovación Ciudadana SEGIB (2014) c: “*Convocatoria abierta a proyectos de innovación ciudadana, LABICMX 2014.*” Documento de bases y condiciones. Recuperado el 3 de enero de 2020 de <https://www.innovacionciudadana.org/wp-content/uploads/2014/07/Convocatoria-Proyectos-LabIC.pdf>

Innovación Ciudadana SEGIB (2017): “Convocatoria a proyectos LABICxlaPAZ en Nariño, Colombia.” Web institucional. Recuperado el 4 de enero de 2020 de <https://www.innovacionciudadana.org/convocatoria-labicxlapaz-pasto/>

Innovación Ciudadana SEGIB (2018) a: “Convocatoria a proyectos. Laboratorio de Innovación Ciudadana – Argentina (LABICAR). ‘Comunidades sostenibles e inclusivas’.” Documento de bases y condiciones. Recuperado el 2 de enero de 2020 de https://www.innovacionciudadana.org/wp-content/uploads/2018/05/Convocatoria_labicar_esp_final_relanzamiento.pdf

Innovación Ciudadana SEGIB (2018) b: “¿Qué es un LABIC para... Paola Coral?” Web institucional. Recuperado el 2 de enero de 2020 de <https://www.innovacionciudadana.org/que-es-un-labic-para-paola-coral/>

Innovación Ciudadana SEGIB (2019) a: “Convocatoria Internacional a proyectos. LABIC.CR.” Documento de bases y condiciones. Recuperado el 4 de enero de 2020 de https://www.innovacionciudadana.org/wp-content/uploads/2019/06/CONVOCATORIA-PROYECTOS-LABICC_ES_final-3.pdf

Innovación Ciudadana SEGIB (2019) b: “OCDE, ONU y UE distinguen a Innovación Ciudadana como referente global en renovación institucional.” Web institucional. Recuperado el 13 de enero de 2020 de <https://www.innovacionciudadana.org/ocde-onu-y-ue-distinguen-a-innovacion-ciudadana-como-referente-global-en-renovacion-institucional/>

Innovación Ciudadana SEGIB (2019) c: “LABIC reconocidos por la Unión Europea como una innovación en la cooperación al desarrollo.” Web institucional. Recuperado el 26 de diciembre de 2019 de https://www.innovacionciudadana.org/los-labic-reconocidos-por-la-union_europea/

Innovación Ciudadana SEGIB, (s.f.) a: “Sobre nosotros.” Web institucional del proyecto de innovación ciudadana de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). Recuperado el 12 de diciembre de 2018 de www.innovacionciudadana.org.

Innovación Ciudadana SEGIB, (s.f.) b: “Proyectos del LABICMX - Veracruz - 2014.” Web institucional. Recuperado el 2 de enero de 2020 de <https://www.innovacionciudadana.org/laboratorios/labicmx/>

Innovación Ciudadana SEGIB, (s.f.) c: “Red de Laboratorios de Innovación Ciudadana.” Web institucional. Recuperado el 24 de noviembre de 2020 de <https://www.innovacionciudadana.org/red-de-laboratorios-de-innovacion-ciudadana/>.

Innovación Ciudadana SEGIB, (s.f.) d: “Mapa de la innovación ciudadana en Iberoamérica.” Web institucional. Recuperado el 27 de enero de 2020 de <https://www.innovacionciudadana.org/mapeo-de-la-innovacion-ciudadana/>.

Iurban.es (2019): “¿Qué es una Smart City?”. [Figura]. Recuperado el 17 de marzo de 2020 de <https://iurban.es/que-es-una-smart-city/>

Keepsases (2009). “Ibero-America (orthographic projection). [Figura]. CC BY-SA 3.0. Digital. Recuperado el 10 de diciembre de 2020 de <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=8628254>.

La Colaboradora SFE (s.f.): “¿Cómo puedo ser parte?” Web institucional. Recuperado el 18 de enero de 2020 de <https://www.santafe.gob.ar/ms/lacolaboradora/>

- Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto [LAAAB] (2018): “*Abrir instituciones desde dentro [Hacking Inside Black Book]*”. Gobierno de Aragón, España. Recuperado el 11 de diciembre de 2018 de <http://www.laaab.es/hackinginside/>.
- Lafuente, A. (2012): “*Modernización Epistémica y Sociedad Expandida.*” Ed. Educación expandida. Zemos98. 131-150. Sevilla. Recuperado el 3 de septiembre de 2019 de https://digital.csic.es/bitstream/10261/56386/1/modernizacion_epistemica_sociedad_expandida.pdf.
- Lafuente, A. (2014): “*La cocina frente al laboratorio.*” Digital. Recuperado en 19 de junio de 2019 de <https://www.yorokobu.es/kitchen-vs-lab/>.
- Lafuente, A. (2018): “*Abrir la ciencia para cambiar el mundo.*” Recuperado el 20 de mayo de 2019 de https://www.academia.edu/37991751/Abrir_la_ciencia_para_cambiar_el_mundo.
- Létourneau, J. (1997): “*Mundialización e identidad histórica de las regiones*”. Revista Ciclos N° 12. Buenos Aires.
- Los Madriles (s.f.) a: “*Mapas realizados*”. Web institucional. Recuperado el 28 de enero de 2020 de <https://losmadriles.org/mapas/>.
- Los Madriles (s.f.) b: “*Los Madriles*”. Web institucional. Recuperado el 31 de enero de 2020 de <https://losmadriles.org/los-madriles/>.
- Madoery, O. (2001): “*El valor de la política de desarrollo local.*” En Vázquez Barquero, A. y Madoery, O. (comp.), (2001): “*Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local.*” Homo Sapiens. Rosario.
- Madoery, O. (2001): “*El valor de la política de desarrollo local*” en Vázquez Barquero y Madoery (eds), (2001): “*Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local.*” Homo Sapiens. Rosario.
- Madoery, O., (2003): “*¿Cómo aproximarnos al desarrollo local desde una perspectiva política?*”. Artículo inédito.
- MARES Madrid (s.f.): “*Barrios, economía, futuro.*” Web institucional. Recuperado el 31 de enero de 2020 de <https://maresmadrid.es/>.
- Marsiglia, J. (2020): “*Principales retos (y también activos) para abordar el desarrollo territorial en la actualidad.*” Serie EN DIÁLOGO.det, N° 1. Universidad CLAEH, Agencia Nacional de Desarrollo. Montevideo, Uruguay. Recuperado el 28 de noviembre de 2020 de https://laboratorioterritorio.claeh.edu.uy/wp-content/uploads/2020/04/EnDialogo_01-final.pdf
- Matadero Madrid (2008): “*Video – Alter Polis.*” Publicación en la Web institucional del Programa Intermediae, de Matadero Madrid. Ayuntamiento de Madrid. Recuperado el 26 de enero de 2020 de <https://www.intermediae.es/recursos/video-alter-polis>.
- Mazza, C. (5 de septiembre de 2018): “*Ciencia abierta y ciudadana, una forma de hacer ciencia cada vez más argentina.*” Acceso Abierto en Movimiento [Blog de la Universidad Nacional de La Plata]. Recuperado el 9 de noviembre de 2018 de <http://accesoabierto.fahce.unlp.edu.ar/entradas/ciencia-abierta-y-ciudadana>.

Medialab-Prado (2014): “Convocatoria abierta a colaboradores para participar en el desarrollo de proyectos en el Laboratorio Iberoamericano de Innovación Ciudadana.” Web institucional. Recuperado el 5 de enero de 2020 de <https://www.medialab-prado.es/convocatorias/convocatoria-abierta-colaboradores-para-participar-en-el-desarrollo-de-proyectos-en>.

Medialab-Prado (2015): “Convocatoria a residencias en Medialab-Prado para el desarrollo de proyectos de laboratorios de innovación ciudadana en Iberoamérica.” Web institucional. Recuperado el 11 de enero de 2020 de <https://www.medialab-prado.es/convocatorias/convocatoria-residencias-en-medialab-prado-para-el-desarrollo-de-proyectos-de>

Medialab-Prado (s.f.): “Experimenta Distrito.” Web institucional. Recuperado el 6 de marzo de 2020 de <https://www.medialab-prado.es/programas/experimenta-distrito>.

MediaLab-Prado [Curso Cómo montar un laboratorio ciudadano]. (7 de octubre de 2020). SESIÓN PÚBLICA MÓDULO 5: Laboratorios ciudadanos, universidades e innovación pública. [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=V9zu11qBh5E&list=LL&index=22>.

Méndez de Andes, A. (2015): “Las formas del común.” Economistas sin Fronteras. Dossieres EsF N° 16, 31-36. Digital. Recuperado el 8 de diciembre de 2019 de <https://ecosfron.org/portfolio/el-procomun-y-los-bienes-comunes/>

Mesyngier, L. y Greco, J. [productoras] (25 de abril de 2019): “El deseo de Pandora: Rita Segato.” Anfibia Podcast, T1 #9 [audio podcast]. Argentina. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <https://open.spotify.com/episode/7jMTJt8bhtCp7q0KMOBtTs?si=4miStXrbRvSxV9qs1Sq-7Q>.

Molina, M., Hernando, F., Farris, M. (2009): “Dimensión territorial de la globalización económica.” Anales de Geografía 2009, vol. 29, N°1: 57-89. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 27 de junio de 2019 de https://www.researchgate.net/publication/279658781_Dimension_territorial_de_la_globalizacion_economica.

Monsalva, C., González, T., Magnet, C. y Osorio, L. [productoras] (19 de noviembre de 2018): “Lenguaje inclusivo: cuando no entramos en el todos.” Radio JGM, COPADAS T1 #9 [audio Podcast]. Chile. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <https://radiojgm.uchile.cl/shows/copadas-01/>.

Morozov, E. (4 de mayo de 2019): “Internet: la utopía escondía negocio y vigilancia.” El País Digital. Recuperado el 5 de mayo de 2019 de https://elpais.com/elpais/2019/05/03/ideas/1556900343_961366.html.

Negrão Cavalcanti, R. (s.f.): “Desarrollo Sustentable”. UNICAMP. Recuperado el 10 de agosto de 2010 de: <http://www.unesco.org/geo/campinaspdf/2desarrollo.pdf>.

Obama, B. (21 de enero de 2009): “Transparency and Open Government.” Memorandum for the heads of executive departments and agencies. Washington DC, EE.UU. Recuperado el 12 de diciembre de 2018 de <https://www.whitehouse.gov/sites/whitehouse.gov/files/omb/memoranda/2009/m09-12.pdf>.

Oliván, R. (2013): “La Colaboradora, espacio de inteligencia colectiva.” [Blog personal]. Recuperado el 15 de enero de 2020 de <https://rauloliván.com/2013/05/01/la-colaboradora-espacio-de-inteligencia-colectiva/>

Oliván, R. (2018) a: “La Revolución que nadie espera.” En LAAAB (2018): “Abrir instituciones desde dentro

[*Hacking Inside Black Book*]. 17-24. Gobierno de Aragón, España. Recuperado el 11 de diciembre de 2018 de <http://www.laaab.es/hackinginside/>.

Oliván, R. (2018) b: “Introducción.” En LAAAB (2018): “Abrir instituciones desde dentro [*Hacking Inside Black Book*].” 11-15. Gobierno de Aragón, España. Recuperado el 11 de diciembre de 2018 de <http://www.laaab.es/hackinginside/>.

OpenLabs [Productor] (2017): “Ciudades que aprenden: Antonio Lafuente.” [Video]. Recuperado de 28 de julio de 2019 de <https://vimeo.com/200414343>

Organización de las Naciones Unidas ONU (25 de septiembre de 2015): “La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.” Web institucional. Recuperado el 19 de febrero de 2020 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Organización de Naciones Unidas ONU (16 de mayo 2018): “Las ciudades seguirán creciendo, sobre todo en los países en desarrollo.” Web institucional. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/2018-world-urbanization-prospects.html>.

Oszlak, O. (1992): “La Reforma del Estado: el día después.” En Bodemer, K., (Comp.) (1993): “La reforma del Estado. Más allá de la privatización”. FESUR, Uruguay.

Paisaje Transversal (24 de marzo de 2014): “Innovación Ciudadana: Participación digital para la transformación social.” [Blog] Recuperado el 7 de diciembre de 2020 de <https://paisajetransversal.org/2014/03/innovacion-ciudadana-participacion-digital-segib/>.

Pascale, P. (2018) a: “Laboratorios de Innovación Ciudadana: nueva institucionalidad para un futuro sostenible.” En Revista Pensamiento Iberoamericano (febrero 2018): “Una Iberoamérica próspera, inclusiva y sostenible.” 3ra época. 63-72. SEGIB. Recuperado el 15 de diciembre de 2018 de <https://www.segib.org/wp-content/uploads/RPI-N6-WEB-PAGINAS.pdf>.

Pascale, P. (2018) b. “Los laboratorios ciudadanos ante los desafíos comunitarios de las ciudades iberoamericanas.” En LAAAB (2018): “Abrir instituciones desde dentro [*Hacking Inside Black Book*].” 17-24. Gobierno de Aragón, España. Recuperado el 11 de diciembre de 2018 de <http://www.laaab.es/hackinginside/>.

Peker, L. (16 de junio de 2018): “La revolución de las hijas.” Página 12. Recuperado el 18 de junio de 2019 de <https://www.pagina12.com.ar/121906-la-revolucion-de-las-hijas>.

Peker, L. (2019) b: “La revolución de las hijas.” Ediciones Paidós. Buenos Aires, Argentina.

Peker, L. (5 de mayo de 2019) a: “La revolución de las hijas.” Página 12. Recuperado el 18 de junio de 2019 de <https://www.pagina12.com.ar/191710-la-revolucion-de-las-hijas>.

Peña López, I. (2018): “Fomento de la participación democrática no formal e informal. De la democracia de masas a las redes de la democracia.” En LAAAB (2018): “Abrir instituciones desde dentro [*Hacking Inside Black Book*].” 113-124. Gobierno de Aragón, España. Recuperado el 11 de diciembre de 2018 de <http://www.laaab.es/hackinginside/>.

Porter, M. y Kramer, M. (2011): “La creación de valor compartido.” Harvard Business Review, 32-33.

Recuperado el 22 de enero de 2019 de <http://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>.

Prince, A. y Jolías, L. (2013): “*Open Data, las fuentes conceptuales del Gobierno Abierto.*” Revista TELOS (94) 48-57. Fundación Telefónica. Madrid. Recuperado el 7 de diciembre de 2012 de <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero094/>.

Quintero, E. (2013): “*La Comunidad Iberoamericana de Naciones: su evolución y contribuciones a las relaciones iberoamericanas.*” Revista de la Inquisición (Intolerancia y Derechos Humanos) Volumen 17, pp. 205-243; ISSN: 1131-5571. Universidad Rey Juan Carlos. Digital. Recuperado el 11 de diciembre de 2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4616718>.

Ramírez-Alujas, A. (2012): “*Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa.*” Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública. 2012 (19). 5-50. Recuperado el 20 de diciembre de 2018 de https://www.researchgate.net/publication/269969295_Innovacion_en_las_organizaciones_y_servicios_publicos_El_eslabon_perdido_Bases_para_la_transicion_hacia_un_modelo_de_innovacion_abierta_y_colaborativa.

Ramírez-Alujas, A. (2013): “*Hackear el Gobierno, reprogramar la Administración Pública y configurar una nueva infraestructura cívica. Presente y futuro del Gobierno Abierto.*” Revista TELOS (94) 84-86. Fundación Telefónica. Madrid. Recuperado el 7 de diciembre de 2012 de <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero094/>.

Ramírez-Alujas, A. (2016): “*Laboratorios de gobierno como plataformas para innovación pública.*” En Cejudo, G., Dussauge, M. y Michel, C. (coord.) (2016): “*La Innovación en el Sector Público: Tendencias internacionales y experiencias mexicanas.*” INAP México. 163-203. Recuperado el 2 de julio de 2017 de https://www.academia.edu/30920858/Laboratorios_de_gobierno_como_plataformas_para_la_innovaci%C3%B3n_p%C3%BAblica.

Ramírez-Alujas, A. y Güemes, C. (2013): “*Gobierno Abierto: oportunidades y desafíos. Una reflexión socio-política con la mirada puesta en Latinoamérica.*” En Cairo Carou, H., Cabezas González, A., Mallo Gutiérrez, T., Campo García, E., Carpio Martín, J. XV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles. Nov 2012, Madrid, España. Trama editorial; CEEIB, 369-384. Recuperado el 6 de diciembre de 2018 de file:///C:/Users/virginia/Downloads/Gobierno_abierto_oportunidades_y_desafi.pdf.

Real Academia Española RAE (2005): “*Iberoamérica*”. Diccionario panhispánico de dudas. Web institucional. Recuperado el 10 de diciembre de 2020 de <https://www.rae.es/dpd/Iberoam%C3%A9rica>.

Red Iberoamericana de Cooperación Jurídica Internacional (2004): “*Reglamento de la Red Iberoamericana de Cooperación Jurídica Internacional.*” Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado el 10 de diciembre de 2020 de https://www.iberred.org/sites/default/files/contenido/reglamento_iberred_es.pdf.

Revista La Vaca (29 de septiembre de 2018): “*#AbortoLegalYa: en las calles hasta que sea ley.*” [Figura] Digital. Recuperado el 11 de marzo de 2020 de <https://www.lavaca.org/notas/abortolegalya-la-calle-es-verde/>.

Ricaurte, P. (8 de abril de 2019): “*Instituciones: una mirada desde la interseccionalidad y el feminismo (decolonial).*” En LAAAB [Blog]. Recuperado el 15 de junio de 2019 de <http://www.laaab.es/2019/04/instituciones-una-mirada-desde-la-interseccionalidad-y-el-feminismo-decolonial/>.

Rodriguez, E. (2018): “*Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública. Un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas.*” Universidad Nacional de Rosario (UNR), PoliLab – Grupo de Estudios sobre Innovación Pública. Red InnoLabs (CYTED). Rosario. Recuperado el 10 de noviembre de 2018 de <https://drive.google.com/file/d/1QENNfff7RtSyu5AcCDN5XTh6d6ut30yo/view>.

Romero, B. (20 de febrero de 2018): “*Feministizar y despatriarcalizar, todo en uno.*” En Dispara Magazine [Blog de El Salto Diario]. Recuperado el 18 de julio de 2019 de <https://www.elsaltodiario.com/dispara-magazine/-feministizar-y-despatriarcalizar-todo-en-uno#>.

Rovira Sancho, G. (2018): “*El devenir feminista de la acción colectiva: las redes digitales y la política de prefiguración de las multitudes conectadas.*” En Teknokultura 15 (2), 223-240.

Ruiz Marcos, L. (24 de julio de 2018): “*Experimentar en las instituciones culturales: el ejemplo de los laboratorios ciudadanos.*” En LAAAB [Blog] Recuperado el 7 de junio de 2019 de <http://www.laaab.es/2018/07/experimentar-en-las-instituciones-culturales-el-ejemplo-de-los-laboratorios-ciudadanos/>.

Saidel, M. (2019): “*Reinvenciones de lo común: hacia una revisión de algunos debates recientes.*” Revista de Estudios Sociales 70: 10-24. Recuperado el 22 de diciembre de 2019 de <https://doi.org/10.7440/res70.2019.05>.

Salgado, M. [productora] (6 de febrero de 2020): “*Activismo y feminismo en la ciudad (España). Una charla con Ricardo Amasté.*” Diseño y Diáspora [Audio Podcast]. Recuperado el 29 de febrero de 2020 de https://open.spotify.com/episode/1tTqIwiSqAmTQVGcs7XxyB?si=IubP1p_UT2iBWxA6QADOrg.

Santalab (2018): “*El método Santalab. Cómo potenciar la innovación pública a partir de la creatividad ciudadana.*” Gobierno de la Provincia de Santa Fe, Argentina. Recuperado el 10 de diciembre de 2018 de <http://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/249207/1309915/file/Libro%20Santalab.pdf>.

Santalab (2019): “*El método Santalab. Cómo potenciar la innovación pública a partir de la creatividad ciudadana. 2da edición.*” Gobierno de la Provincia de Santa Fe, Argentina. Recuperado el 6 de enero de 2020 de <https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/249207/1309915/>.

Savazoni, R. (2018): “*El procomún desde la periferia, hacia el sur.*” En LAAAB (2018): “*Abrir instituciones desde dentro [Hacking Inside Black Book]*” 35-44. Gobierno de Aragón, España. Recuperado el 11 de diciembre de 2018 de <http://www.laaab.es/hackinginside/>.

Schavelzon, S. (2020): “*Peripecias del Sur y autonomía.*” En Desinformémonos [Blog]. Recuperado el 19 de octubre de 2020 de https://desinformemonos.org/peripecias-del-sur-y-autonomia-presentacion/?fbclid=IwAR15mDSUhvWH_ZFapBU0gZ0cgXnI_0jx6Bc0Sq0Y0LZ32EMdCoVnqgDRWhY.

Secretaría General Iberoamericana – SEGIB (2013): “*La SEGIB impulsa la Innovación Ciudadana en Iberoamérica.*” Web institucional. Recuperado el 10 de diciembre de 2020 de <https://www.segib.org/la-segib-impulsa-la-innovacion-ciudadana-en-iberoamerica/>.

Secretaría General Iberoamericana – SEGIB (s.f.) a: “*XV Cumbre Iberoamericana.*” Web institucional. Recuperado el 11 de diciembre de 2020 de <https://www.segib.org/?summit=xv-cumbre-iberoamericana-salamanca-2005>.

Secretaría General Iberoamericana – SEGIB (s.f.) b: “*El Sistema Iberoamericano Intergubernamental*.” Folleto de difusión. Recuperado el 11 de diciembre de 2020 de https://www.segib.org/wp-content/uploads/BCT_folleto_CoDEI_Paginas-Separadas.pdf.

Sennett, R. (2007): “*La Ciudad Abierta*”. Revista Pensamiento Urbano, N° 11. Recuperado el 3 de marzo de 2019 de <https://varastres.files.wordpress.com/2010/03/la-ciudad-abierta-richard-sennett.pdf>.

Serrano, F. (2018): “*La Ciencia Ciudadana como herramienta de cambio social*.” En LAAAB (2018): “*Abrir instituciones desde dentro [Hacking Inside Black Book]*” 55-63. Gobierno de Aragón, España. Recuperado el 11 de diciembre de 2018 de <http://www.laaab.es/hackinginside/>.

Stanford Graduate School of Business (s.f): “*Defining Social Innovation*”. Web institucional. Recuperado el 7 de julio de 2019 de <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>.

Tecnológico de Monterrey (2016): “*Ciudades que Aprenden, laboratorio ciudadano. Convocatoria abierta para el taller de prototipado de proyectos de innovación ciudadana*.” Escuela de Educación, Humanidades y Ciencias Sociales del Instituto Tecnológico de Monterrey – Biblioteca de México – Medialab-Prado. Ciudad de México.

Télam (16 de noviembre de 2018): “*Jefes de Estado de Iberoamérica debaten en la Cumbre*.” Digital. Recuperado el 11 de diciembre de 2020 de <https://www.telam.com.ar/notas/201811/306624-jefes-de-estado-de-iberoamerica-debaten-en-cumbre-de-guatemala.html>.

Trachana, A. (2013): “*La ciudad híbrida. La mediación de las TIC en la experiencia de la ciudad*.” Individuo y Sociedad, 26 (2) 233-254. Recuperado el 30 de agosto de 2019 de <https://revistas.ucm.es/index.php/ARIS/article/viewFile/41279/42610>.

Universia (2020): “*Diferencias entre desarrollo sostenible y sustentable*.” Web institucional. Recuperado el 19 de febrero de 2020 de <https://noticias.universia.net.mx/cultura/noticia/2016/02/09/1136185/diferencias-entre-desarrollo-sostenible-y-sustentable.html>

Vázquez Barquero, A. (2000): “*Desarrollo Endógeno y Globalización*”. Revista Eure, Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales, Vol. XXVI, N° 79. Santiago de Chile, 2000.

Vega Solís, C. (2019): “*Reproducción social y cuidados en la reinención de lo común. Aportes conceptuales y analíticos desde los feminismos*”. Revista de Estudios Sociales 70: 49-63. Recuperado el 22 de diciembre de 2019 de <https://doi.org/10.7440/res70.2019.05>.

Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], (2008): “*Origen: Vivero de Iniciativas Ciudadanas*.” Web institucional. Recuperado el 24 de enero de 2020 de <https://viveroiniciativasciudadanas.net/acciones/origen/>.

Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], (2013): “*Madrid, una experiencia urbana desde las iniciativas ciudadanas*.” Web institucional. Recuperado el 26 de enero de 2020 de <https://viveroiniciativasciudadanas.net/2013/11/16/madrid-una-experiencia-urbana-desde-las-iniciativas-ciudadanas/>.

Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], (2015): “*Cable cartográfico transatlántico*.” Web institucional.

Recuperado el 26 de enero de 2020 de <https://viveroiniciativasciudadanas.net/2015/02/06/cable-cartografico-transatlantico/>.

Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], (2015): “*Cartografías Afectivas – Behind the openness.*” Web institucional. Recuperado el 28 de julio de 2019 de <http://viveroiniciativasciudadanas.net/wp-content/uploads/2015/03/VIC-Behind-the-Openness-150313.pdf>.

Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], (2016 a): “*Afectos materiales en el OpenLabsMx.*” [Figura]. Web Institucional. Recuperado el 3 de septiembre de 2019 de <http://viveroiniciativasciudadanas.net/2016/12/29/afectos-materiales-en-el-openlabs/>.

Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], (2016 b): “*Mapeos de Innovación Ciudadana en Brasil, Argentina y Uruguay.*” Web Institucional. Recuperado el 22 de enero de 2020 de <https://viveroiniciativasciudadanas.net/2016/04/28/mapeos-de-innovacion-ciudadana-en-brasil-argentina-y-uruguay/>.

Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], (2018): “*I Mapeo global Cultura Libre del Sur.*” Web Institucional. Recuperado el 30 de enero de 2020 de <https://viveroiniciativasciudadanas.net/2018/11/15/i-mapeo-global-cultura-libre-del-sur/>.

Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], (s.f.): “*Glosario abierto.*” Recuperado el 28 de julio de 2019 de <https://viveroiniciativasciudadanas.net/wiki/glosario-abiertos/>.

XV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (2005): “*Declaración de Salamanca.*” 14 y 15 de octubre; Salamanca, España. Recuperado el 11 de diciembre de 2020 de <https://www.segib.org/wp-content/uploads/Declaracion%20de%20Salamanca.pdf>.

XVI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (2006): “*Carta Cultural Iberoamericana.*” 4 y 5 de noviembre; Montevideo, Uruguay. Recuperado el 10 de diciembre de 2020 de <https://www.segib.org/wp-content/uploads/Carta-cultural-iberoamericana.pdf>.

XXIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (2013): “*Comunicado Especial sobre Innovación Ciudadana.*” 18-19 de octubre; Ciudad de Panamá, Panamá. Recuperado el 30 de diciembre de 2019 de <https://www.segib.org/wp-content/uploads/9.%20COM%20ESP%20INNOVACION%20CIUDADANA-XXIII-E.pdf>

ZAC el blog (2018): “*La Colaboradora: 5 años en 5 minutos.*” [Blog de Zaragoza Activa]. Recuperado el 16 de enero de 2020 de <http://blogzac.es/la-colaboradora-5-anos-en-5-momentos/>.

ZAC el blog (s.f.) a: “*La Colaboradora*” [Figura]. Web institucional de Zaragoza Activa. Recuperado el 20 de enero de 2020 de <https://blogzac.es/la-colaboradora/>.

ZAC el blog (s.f.) b: “*Quiénes somos.*” Web institucional de Zaragoza Activa. Recuperado el 20 de enero de 2020 de <http://blogzac.es/quienes-somos/>.

Zurbriggen, C., (2003): “*Las redes de políticas públicas, una revisión teórica*”. Digital. Recuperado el 10 de noviembre de 2020 de http://saludpublicavirtual.udea.edu.co/cvsp/politicaspUBLICAS/0015.zurbriggen_redes_politicas_publicas.pdf.

ANEXO 1

Lenguaje inclusivo: mucho más que hablar con “e”

En el marco de la efervescente y globalizada lucha feminista, y su consecuente reclamo de igualdad de derechos entre todas las personas, independientemente de su identidad de género u orientación sexual, el uso de la lengua también se reconoce como un espacio de disputa política.

Si bien el debate no es nuevo, en los últimos años volvió a encenderse y estalló particularmente en Argentina, de la mano de la nueva ola de reclamos y reivindicaciones feministas lideradas por el movimiento #NiUnaMenos en 2015, y más precisamente de la boca de una estudiante de secundario en el marco de una protesta en su colegio (Ruiz Mantilla, 2019).

En un contexto de reclamos al Estado frente a la tasa de femicidios, de denuncia pública de abusos, violencias y micromachismos, de visibilización del techo de cristal en las empresas y la brecha salarial, de lucha por la despenalización del aborto y por el cupo de mujeres y trans en el Congreso, es evidente que la ruptura gramatical que implica el uso del lenguaje no sexista va mucho más allá de la *e*. *“Apoyar o rechazar un uso disruptivo, que tiene por objeto reclamar derechos larga e injustamente negados, es una decisión política, no lingüística.”*(Minoldo y Balián, 2018)

Sin embargo, el componente lingüístico también está. En una entrevista para el podcast Copadas, la lingüista chilena Viviana Ávila Alfaro es clara cuando dice:

“Si hablamos de manera inclusiva, nos estamos comportando de manera inclusiva, porque el lenguaje es una manera de comportarse. (...) Cómo hablemos, cómo nos despluguemos verbalmente, estamos en el fondo demostrando nuestras ideologías, y eso ya es político. Entonces al hablar de manera inclusiva, estamos haciendo un acto político de inclusión con todas aquellas minorías que se han sentido relegadas históricamente en la vida.” (Ávila, V. en Monsalva, C., et al. 2018)

Antes de esto, ya se mostraban evidencias del poder que tiene el lenguaje para moldear nuestros pensamientos y cómo los diferentes idiomas forjan maneras de percibir y entender el mundo también distintas. Así como la lengua es una creación de la cultura, la cultura también

se retroalimenta de ella. Sobre esto la científica lingüista Lera Boroditsky comparte en una charla TED algunos ejemplos. Desde una comunidad aborigen en Australia que emplea puntos cardinales en vez de derecha e izquierda, o las múltiples palabras que existen para llamar al azul en ruso, hasta los adjetivos asociados a la palabra *punte* dependiendo de su género en el idioma español y el alemán. (TED [video] 2017)

En el extenso e interesantísimo artículo publicado por El Gato y la Caja (Minoldo, y Balián, 2018) la lista de evidencias es exhaustiva y contundente. Como así también los argumentos expuestos por Natalia Behar Sosa para el sitio del CONICET:

“Apostar a la transformación del habla es perfectamente compatible con su carácter histórico, ya que la lengua no constituye en absoluto un producto inmutable, sino que se encuentra ‘viva’, transformándose constantemente debido a los cambios que la comunidad de hablantes introduce en su uso.” (Minoldo en Behar Sosa, 2018)

A propósito de esto último, y desde mi experiencia personal y profesional de aproximación e involucramiento a mi objeto de estudio, debo reconocer que los usos inclusivos del lenguaje se encuentran integrados en los diálogos y narrativas cotidianas de la comunidad iberoamericana de innovación.

Cuando estuve en el laboratorio Ciudades que Aprenden, en 2016, ya me llamaba la atención el empleo del género femenino para nombrar el plural neutro. Escuchar a un varón diciendo “nosotras” fue muy disruptivo y ciertamente confuso para mí al principio, hasta que una compañera me aclaró que empleaban el femenino o masculino de acuerdo al género mayoritario presente. “Nosotras” cuando las mujeres éramos más, “nosotros” cuando los hombres superaban la mitad.

Ese hito, tan simple y resolutivo, me pareció profundamente revelador. De pronto se caía un velo más frente a mis ojos; ya no usaría de manera naturalizada un lenguaje que no sólo no me nombra, sino que me niega y me somete.

Hoy, a la luz de la complejización del debate y la incorporación de la *e* como una propuesta no binaria de inclusión de todas las manifestaciones identitarias, siendo coherente a su vez con mi lucha pluralista y feminista, y en línea con mi estrategia metodológica de apertura para esta investigación, decido escribir mi tesis en lenguaje inclusivo.

Algunos pueden aludir a la falta de reconocimiento de la Real Academia Española (RAE) respecto de este uso de la lengua, y su consecuente no institucionalización, e incluso la carencia de reglas claras para hablar con “e” de manera correcta, como si eso fuese un

impedimento para su utilización, aún más en la ciencia. Por el contrario, desde la lente de una ciencia abierta e inclusiva, eso justamente puede ser considerado un valor. Como bien lo expresa Antonio Lafuente (2019), reconocido científico español, investigador y mentor de los laboratorios ciudadanos iberoamericanos, en un tuit: *“Debemos abrirnos a modelos de organización híbridos, impuros, imperfectos, siempre que sean abiertos, experimentales, afectivos y mundanos.”*(Lafuente, A., 2019. Tuit)

Para concluir, una grandiosa cita en este mismo sentido:

“La ‘e’ es el síntoma de una conversación que está abierta a repensar una herencia que no nos pertenece, que impugnamos y que tampoco queremos dejar a las futuras generaciones. El pacto feminista que propone esta época tiene mucho de saber heredado, de acción directa pero también de futuro: que las imaginaciones que vengan sean infinitas. Doble desafío: que la ‘e’ nunca se establezca en su institución y que siga abriendo posibilidades de escucha.”(Alcaraz, 2018)

En estas líneas se encuentran representados los valores de la comunidad que estudio, y dentro de ella, estoy yo y los míos... Si me lees, léeme con *e*.

Referencias:

Alcaraz, M. (2018): *“Manual de instrucciones para hablar con e.”* Revista Anfibia, Digital. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <http://revistaanfibia.com/ensayo/manual-de-instrucciones-para-hablar-con-e/>.

Behar Sosa, N. (2019): *“Dos investigadores del CONICET, dos enfoques sobre el ‘lenguaje inclusivo’.”* Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas – CONICET. Recuperado en 11 de mayo de 2019 de <https://www.conicet.gov.ar/dos-investigadores-del-conicet-dos-enfoques-sobre-el-lenguaje-inclusivo/>.

Lafuente, A (2019): *“que tienes mucha razón. Y que, aunque nos quede muchísimo por hacer, comparto tu alegría. También creo que debemos abrirnos a modelos de organización híbridos, impuros, imperfectos, siempre que sean abiertos, experimentales, afectivos y mundanos.”* [Tuit del 14 de mayo de 2019 en @alafuente en respuesta a @Virginia_Brarda]. Recuperado el 24 de mayo de 2019 de <https://twitter.com/alafuente/status/1131076793069461505?s=19>.

Minoldo, M. y Balián, J. (2018): *“La lengua degenerada.”* El Gato y la Caja. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <https://elgatoylajaja.com/la-lengua-degenerada>.

Monsalva, C., González, T., Magnet, C. y Osorio, L. [productoras] (19 de noviembre de 2018): *“Lenguaje inclusivo: cuando no entramos en el todos.”* Radio JGM, COPADAS T1 #9 [audio Podcast]. Chile. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <https://radiojgm.uchile.cl/shows/copadas-01/>.

Ruiz Mantilla, J. (2019): “*El lenguaje inclusivo tensa a ‘todes’ en Argentina*”. El País. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de https://elpais.com/cultura/2019/03/30/actualidad/1553959465_205850.amp.html.

TED [Productor], (2017): “*Lera Boroditsky: Cómo la lengua moldea nuestra forma de pensar.*” [Video]. Web institucional. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de https://www.ted.com/talks/lera_boroditsky_how_language_shapes_the_way_we_think?language=es.

ANEXO 2

Lista de entrevistas

- ✓ Pablo Pascale, Director del proyecto de Innovación Ciudadana de SEGIB, entrevista presencial, Rosario, Argentina, 12 de octubre de 2018.
- ✓ Marcos García, Director creativo de Medialab-Prado, entrevista presencial, Madrid, España, 25 de septiembre de 2018.
- ✓ Lorena Ruiz Marcos, Coordinadora del Laboratorio de Innovación Ciudadana de Medialab-Prado denominado INCILAB, entrevista presencial, Madrid, España, 1º de octubre de 2018.
- ✓ Dardo Ceballos, ex Director de Gobierno Abierto de la Provincia de Santa Fe, Argentina, entrevista virtual, 24 de junio de 2019.
- ✓ Paola Ricaurte, Coordinadora de OpenLabsMx “Ciudades que Aprenden”, entrevista virtual, 6 de julio de 2019.
- ✓ Sebastián Gorosito, Co-coordinador de La Colaboradora SFE, entrevista presencial, Santa Fe, Argentina, 18 de junio de 2019.
- ✓ Emiliano Moretti, integrante de La Colaboradora SFE, entrevista presencial, Santa Fe, Argentina, 18 de junio de 2019.
- ✓ Esaú Acosta, miembro fundador del Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], entrevista presencial, 5 de octubre de 2018, Madrid, España, y entrevista virtual, 9 de julio de 2019.
- ✓ Miguel Jaenicke, miembro fundador del Vivero de Iniciativas Ciudadanas [VIC], entrevista presencial, 5 de octubre de 2018, Madrid, España.
- ✓ Mariano Fressoli, investigador experto y activista en Ciencia Abierta, entrevista presencial, Buenos Aires, 16 de abril de 2019.
- ✓ Antonio Lafuente, el investigador y consultor experto en estudios de la ciencia y activista del procomún, entrevista presencial, Madrid, España, 5 de octubre de 2018.

ANEXO 3

Mi experimento de “tesis abierta”⁸⁴

En mi primer viaje exploratorio a Madrid, en 2018, inicié mi estadía en Medialab-Prado con una afectuosa y distendida charla con Marcos García, su Director Creativo. Mientras le comentaba lo mucho que me inquietaba la Innovación Ciudadana Abierta, lo que pretendía estudiar y por qué había decidido empezar allí mi recorrido, él me hizo una sugerencia en forma de pregunta:

Marcos: - *Si lo que te moviliza y quieres estudiar es la innovación abierta, ¿por qué no empiezas experimentándola tú misma? ¿Por qué no haces de tu investigación una tesis abierta?*

Yo: - *Emmm.... ¿y cómo sería?*

Marcos: - *No se... puedes empezar haciéndote un blog!*

Lo que parecía una idea descabellada y repleta de incertidumbre de a poco fue tomando sentido. Ninguno de nosotros sabía lo que era “hacer una tesis abierta”, no conocíamos ningún antecedente, ni los reparos que debíamos tener, ni mucho menos si estaba permitido académicamente, pero me encontraba en Medialab-Prado, el Laboratorio de Innovación Ciudadana y cultura digital más importante de Iberoamérica... Qué mejor momento y lugar para experimentar!

Así fue como al tercer día ya tenía creado mi blog al que decidí llamar “#MODOMATE”⁸⁵. Si bien se trataba de un blog al estilo cuaderno de laboratorio o bloc de notas donde ir registrando mi trabajo de campo, necesitaba un nombre corto y simple, y sabemos que los títulos de las tesis se alejan bastante de esas características. Entonces busqué algo que además

⁸⁴ Contribuyeron en este experimento las entrevistas que mantuve con el Dir. Creativo de Medialab-Prado, Marcos García (Entrevista presencial, Madrid, España, 25 de septiembre de 2018); el investigador experto y activista en Ciencia Abierta, Mariano Fressoli (Entrevista presencial, Buenos Aires, 16 de abril de 2019) el investigador científico en estudios de la ciencia y activista del procomún, Antonio Lafuente (Entrevista presencial, Madrid, España, 5 de octubre de 2018), y todos los aportes, conversaciones e interacciones que recibí de múltiples y diversas personas, tanto en mi blog y mis redes sociales como en los eventos y actividades en las que participé a lo largo de mi proceso de investigación.

⁸⁵ #MODOMATE está creado en la plataforma gratuita Tumblr.com: <https://modomate.tumblr.com/>. Me hubiera gustado utilizar una herramienta de software libre, como Wordpress por ejemplo, pero presentaba algunas dificultades en su versión móvil, lo que me llevó a desistir, y empezar por usar la que me resultara más sencilla.

de referir a mi tema de estudio, hablara de mí. Y yo que, como buena argentina del interior, iba a todos lados con mi mate llamando la atención de la gente y generando curiosidad, decidí hacer del mate mi elemento distintivo, una especie de estandarte (véase Fotografía 15).



Fotografía 15: “Polaroid de mi participación en FESTINN, diciembre 2017, Santa fe”.⁸⁶

Además el mate tiene mucho que ver con el tema. Hablé durante todo este trabajo sobre el poder de la conversación como semilla de la innovación, y si bien en aquel momento no conocía citas bibliográficas que lo señalaran, ya sabía que donde había personas reunidas dialogando desde el respeto y la escucha activa, algo potente podía surgir. Y en mi país, generalmente donde hay ese tipo de encuentro, hay un mate girando.

De hecho, en mis viajes me pasa todo el tiempo. Estoy en un parque o en la calle tomando mates sola y se me acerca gente preguntando qué es, y en esa charla donde les comento de qué se trata y el ritual que implica, se van animando a probar y de pronto nos sorprendemos teniendo una amena conversación unidos por el mate, aun siendo desconocidos. Y ni hablar de los argentinos que me ven con el mate en la mano y se acercan entusiasmados a que les

⁸⁶ En el FESTINN (evento referido en el capítulo 4, punto 6.2) nos propusieron tomarnos una foto con una cámara polaroid y que escribiésemos en ella nuestro nombre y una palabra que para nosotros tuviera que ver con la innovación ciudadana. Y yo escribí lo que primero se me vino a la mente y tenía más a mano: #mate. Sería una premonición.

convide.

#modomate surge del hacer con otros, del compartir, de abrirse a lo diferente y potenciarse. El mate como reunión, como puente, como excusa que nos une y nos iguala. Y el mate como mi fiel compañero.

#modomate es esa forma de hacer las cosas... un ritual delicado y cuidadoso, sin prisa y con disfrute. Porque el mate también representa eso: el cuidado de las formas, del proceso, del recorrido, como si cada paso de su preparación fuera tan importante como el resultado. Y el resultado es mucho más que el mate cebado, es la ronda. El afecto que nos une y que circula, la empatía, la confianza y la sonrisa. (Fragmento de mi primera publicación en el blog, 3 de octubre de 2018).

Un día antes de terminar mi estadía en Madrid pude reunirme con Antonio Lafuente, quien como habrán notado en varias menciones a lo largo de esta tesis, no sólo es un Doctor en Ciencias Físicas muy reconocido en la comunidad académica española e Iberoamericana en torno a los estudios de la ciencia, sino también un ferviente activista de la cultura libre, la ciencia abierta y el procomún.

Tuve el honor de que me reciba en su oficina del Centro de Ciencias Humanas y Sociales (CSIC) y que me ayude a pensar las formas de abrir mi investigación. Su primera y más fuerte recomendación fue que me hiciera una cuenta de Twitter, porque allí iba a poder conectar con muchas redes y personas inmersas en estos temas, además de utilizar ese medio para difundir mis publicaciones del blog y generar devoluciones.

De esta manera, volví del viaje con un proceso de investigación en marcha, un blog, una cuenta de Twitter y un experimento que por supuesto, me generaba muchas más preguntas que respuestas. Al llegar, tuve la suerte de que Esteban, mi director de tesis, se entusiasmara con la idea y me diera todo su apoyo y complicidad. También me reuní con Mariano Fressoli, referente y experto en temas de ciencia abierta y colaborativa en Argentina y docente de la UNSAM, quien me animó a perder el miedo, a explorar las posibilidades de la apertura, y a encontrar mis propias formas, confiando en su respaldo y el de una gran comunidad de activistas por la cultura libre.

De a poco fui montando mi laboratorio imaginario y probando mis propias fórmulas, descubriendo mis maneras y mis tiempos. A veces con mayor periodicidad y bastante estrés, otras más espaciadas y serena, empecé a registrar en el blog mis avances de la tesis, a los que luego sumé trabajos prácticos que fui haciendo para la maestría relacionados con el tema, e

incluso, reportes de eventos afines a los que asistía. Todo lo que publicaba en el blog, después lo difundía en mis cuentas de Twitter, Instagram y Facebook.

Me entusiasmaba la idea de registrar y compartir mis exploraciones, mis interrogantes y los distintos rumbos que iba tomando mi investigación. Empezaba a recibir comentarios y reposteos, a involucrarme en redes de investigadores, de activistas, de gestores, la mayoría de la Comunidad Iberoamericana de Innovación Ciudadana, pero también otras. Y toda esta apertura no sucedía por obra de magia; implicó para mí redoblar el esfuerzo y la dedicación ya que a la propia investigación y trabajo de campo, debía sumarle el registro y la difusión en formato y lenguaje comunicables. Fue mucho trabajo por momentos, y mucho tiempo; pero también aprendí a no sobreexigirme, y hacerlo en la medida de mis posibilidades.

Por supuesto que la experiencia valió muchísimo el empeño (“la pena” nunca tuvo lugar). Dar, abrir, comunicar tienen su otra cara: recibir. Y eso fue lo que me pasó y me pasa actualmente. Aprendo muchísimo con los comentarios o devoluciones que recibo de mis publicaciones, y a su vez, de las publicaciones de otros, que enriquecen enormemente mi investigación. Esta actividad no sólo me permite acceder a muchísima bibliografía reciente, sino también enterarme de lo que está pasando en tiempo real con respecto al tema, agenda de eventos y actividades vinculadas, nuevas estrategias de innovación, etc.

En marzo del año pasado me enteré por Twitter de que se hacía en Buenos Aires la edición 2019 del Congreso del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) y decidí postular una parte de mi tesis. Dadas las enormes restricciones (debían presentarse sólo grupos de investigación, trabajos inéditos que no hayan sido publicados con anterioridad en ningún medio o formato, y yo carecía de todas esas condiciones, entre otras) esa posibilidad quedó trunca, pero me dio el impulso para postular a otra que también apareció en mis redes por esos mismos días: el X Congreso Internacional y II Seminario de Investigación GIGAPP 2019.

Se trataba de un encuentro organizado por el Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) de España, junto a Medialab-Prado y la Universidad Carlos III, a realizarse en septiembre en Madrid, y que incluía las temáticas que me ocupaban. Quedé seleccionada para presentar como ponencia el capítulo 3 de esta tesis, que acababa de escribir, y el proyecto completo de investigación en la instancia de

Seminario⁸⁷, lo que me hizo regresar a España justo un año después de la estadía inicial. (Véase Fotografía 16)



Fotografía 16: Final del taller “Expertas en Twitter”, GIGAPP2019.

Esa fue una de las experiencias de apertura más enriquecedoras para mí y mi investigación. Además de conocer y acercarme a muchas colegas que estudian y trabajan en estos temas, a varias de las autoras que referencio, a la Red de Politólogas y muchos otros colectivos de mujeres en ciencia y tecnología; más allá de vivir una especie de “travesía” por las inmediaciones de Madrid donde se desarrollaron algunas actividades; aparte de conocer y vincularme con otras comunidades académicas y de intercambiar visiones, libros, tarjetas de contacto y mates; me traje una tesis engrandecida.

En el Seminario les facilitadores me hicieron una devolución de mi proyecto, no sólo destacando sus puntos fuertes, sino también marcando sus debilidades, cuestionando muchas decisiones y generándome nuevos interrogantes. De hecho, tuve que revisar cuestiones muy

⁸⁷ Mis dos presentaciones y toda la información del congreso se encuentra disponible en: <https://congresox.gigapp.org/br/portuguese-br/users/detail/2837/virginia-brarda>. Los documentos en extenso y en formato PPTT y el registro de mi experiencia en el blog: <https://modomate.tumblr.com/>.

profundas del marco teórico, lo que me exigió leer nueva bibliografía, repensar conceptos, redefinir la estrategia narrativa. Si bien eso implicó un nudo crítico en mi proceso de investigación o incluso “un retroceso”, la misma lógica de la Innovación Ciudadana que tanto apoyo y pregonó, me ayudó a entender que así como las iniciativas ciudadanas siguen cursos iterativos y resilientes, así como su apertura las lleva a lidiar con la incertidumbre y con ciclos de vida recursivos para finalmente innovar; mi tesis transitaba también ese camino.

Avanzar, pisar firme, publicar, comentar, conversar, escuchar, dudar, mirar atrás, volver, revisar, integrar... eso fue “abrir la tesis” para mí. Y también “abrirme”. Repensarme, cuestionarme, entenderme, aceptarme, abrazarme, creer en mí, seguir mi intuición, confiar. Esta investigación me atravesó de arriba abajo en mi vida personal, y mi vida personal atravesó mi tesis de comienzo a fin. Fue mi “zanahoria”, mi excusa, mi cable a tierra, mi puerta a nuevos mundos, y también fue mi “flotador”, mi “escape”, mi tabla para surfear la ola en la tormenta, mi “refugio”.

Esta investigación junto con mi acercamiento a los feminismos me acompañaron en momentos difíciles y me ayudaron a tomar decisiones, tal vez las más importantes de mi vida hasta hoy. Me conectaron con lo mejor de mí, me mostraron mi poder, mi luz, la fuerza de mi voz, el valor de mi aporte. Me allanaron el camino hacia mis deseos, y me dieron el impulso para no flaquear en la lucha por alcanzar mis sueños, por defender mi libertad.

Y la Comunidad Iberoamericana de Innovación Ciudadana fue el canal, la mensajera. Me recordó el poder transformador del hacer juntas y me demostró que la salida siempre es colectiva. Me enseñó a aceptarme imperfecta, errática, a animarme a la acción aun cuando no me sintiera “lista”. Me quebró la cabeza, me partió al medio, hizo temblar mis estructuras más firmes, para que las revisara una por una y volviera a construirme a mi gusto, desde lo que creo, lo que siento y lo que deseo.

Eso que fue un simple Laboratorio Ciudadano en México en 2016, ese que fue un azaroso grupo de personas reunidas trabajando juntas por 15 días con el mismo objetivo y bajo el mismo techo, eso que fueron unos pocos días estudiando en Medialab-Prado, eso que al principio fue una simple tesis de maestría, unos cuantos eventos, dos viajes, varios encuentros, bastantes visitas y una decena de entrevistas “semi-estructuradas”, nunca imaginé lo que llegarían a significar para mí.

#Modomate pronto se convirtió en algo mucho más grande que un blog de un experimento de tesis abierta; #modomate pasó a ser mis manos abiertas: abiertas para dar y también para

recibir, mis manos escribiendo pero también haciendo. #Modomate me mostró el modo en que quiero hacer las cosas, que me identifica, que habla de mí; la forma en la que deseo trabajar, relacionarme profesionalmente, crear, innovar. #Modomate como mi propio modo, mi marca, mi bandera, mi propuesta: ***“#modomate, el modo de hacer en comunidad.”***

ANEXO 4

El Paradigma de los Comunes y el procomún digital

En línea con *ética hacker* y el *movimiento de Cultura Libre* pero más allá del ámbito informático y de los bienes culturales inmateriales, abarcando todo el amplio espectro de lo que Elinor Ostrom denomina *Recursos de Uso Común* – RUC (Ostrom, E., 1990 en Saidel, M., 2019), se encuentran las elaboraciones híbridas de activistas-estudiosos en torno a la defensa de los *comunes*.

Adolfo Estalella, Jara Rocha y Antonio Lafuente (2013) refieren a los comunes en términos de “...recursos y bienes colectivos cuyo régimen de propiedad no es ni público ni privado ya que son gestionados mediante formas de gobernanza con características particulares.” (Estalella, A., *et al.*, 2013: 1) Se trata de bienes y recursos que generan un beneficio colectivo, tangible o intangible, pertenecen a todos, o bien, no pertenecen a nadie, y son producidos y gestionados en comunidad (Ramírez-Alujas, A., 2012).

No obstante estas definiciones generales, resulta esclarecedor hacer una distinción entre los bienes comunes y los *comunes*. Los primeros son aquellos bienes materiales (como el agua, algunos bosques, el aire, etc.) o inmateriales (el conocimiento, la cultura, la educación) sobre los cuales nadie puede reclamar un derecho de propiedad o de uso exclusivos. En algunos casos pueden ser de propiedad común, y en otros públicos o incluso privados, pero lo decisivo es que estén gestionados en común o abiertos a un uso más o menos libre por parte de una comunidad determinada (Saidel, M., 2019).

Los *comunes*, en cambio, refieren al todo formado por un recurso, una comunidad y un conjunto de protocolos sociales (Bollier, D., 2016, en Saidel, M., 2019), en decir, que son “comunes” no por una característica intrínseca sino en la medida en que son *instituidos* como tales por una comunidad. (Véase Ilustración 8)

Ana Méndez de Andes (2015), en el Dossier que elabora Economistas sin Fronteras, señala:

“Los comunes están, por tanto, formados por el conjunto de tres elementos: el propio recurso (material o inmaterial), la comunidad de sujetos que generan y sostienen la producción y reproducción del recurso y el modo de gestión, como marco normativo, sea reglado o no reglado.”(Méndez de Andes, 2015: 33)



Ilustración 8: “Sobre el procomún”. ColaBoraBora.

Asimismo, la misma autora habla de cuatro premisas fundamentales para la gestión colectiva de los recursos comunes: 1) *Universalidad* en el acceso de toda la comunidad a los recursos que cuida; 2) *Sostenibilidad* y supervivencia de esos recursos para el goce de las generaciones futuras; 3) *Democracia* en la toma de decisiones de la comunidad sobre la gestión de dichos recursos; 4) *Inalienabilidad* en tanto el valor de los recursos comunes es el valor de uso y por tanto escapan al beneficio privado y a la lógica del mercado financiero. (Méndez de Andes, A., 2015)

El reciente interés por la defensa de los comunes aparece en este momento histórico como una respuesta al individualismo imperante, y a su vez, refleja la profunda crisis civilizatoria que estamos viviendo, y de la que vengo hablando en todo este capítulo.

A raíz del fracaso de los grandes proyectos socialistas y progresistas, y el avance del neoliberalismo como racionalidad gubernamental dominante, con sus lógicas privatizadoras, individualizadoras, empresariales y desposesivas, propias de un sistema económico capitalista que también se comporta de manera racista, colonialista y heteropatriarcal, varios movimientos políticos y de pensamiento filosófico, jurídico y social, con un fuerte anclaje marxista, se han propuesto una *reinvención de lo común* (Saidel, M., 2019).

Con ello refieren a la tarea de repensar lo común como una dimensión de la existencia.

“...como una forma de propiedad y/o de gestión de los recursos por fuera de la oposición entre lo público y lo privado, y como un terreno de experimentación de prácticas políticas radicalmente democráticas no centradas en el Estado y la representación.”(Saidel, M., 2019: 11)

Es así como emerge el *Paradigma de los Comunes*, también llamado procomún, común, o *commons* en inglés, en el que se entretajan reflexiones, prácticas, instituciones e investigaciones y activismos.

Si en Europa y Estados Unidos el debate de los últimos años se ha centrado en las (dis)continuidades entre *lo común* y *lo público*, en la América Latina de la última década se ha dividido entre quienes apuestan por el recentramiento del Estado, pero bajo lógicas e imaginarios diferentes, y quienes pugnan por la continuidad, recreación y multiplicación de lo común “desde abajo” y desde la *autonomía*, entendida como la capacidad de intervenir en la definición de la política desde visiones no estado-céntricas (Vega Solís, C., 2019).

Dentro de las perspectivas teóricas más importantes en esta línea, Michael Hardt y Antonio Negri no se limitan a defender lo común, sino que apelan a su producción, promoción e institucionalización, por fuera del binomio Estado-Mercado (Hardt, M. y Negri, A., 2011, en Saidel, M., 2019). Para esto, consideran crucial el rol de *la multitud*: una red descentralizada de singularidades colaborativas capaces de *hacer el común*, sin anular sus diferencias; esto es, compartir y colaborar en una producción colectiva de lo común, generando así una transformación política basada en la participación y la autonomía.

Christian Laval y Pierre Dardot (2015), por otro lado, afirman que lo común se convierte en tal a partir de una *praxis instituyente* que genera responsabilidad compartida, sentido de *coobligación* política entre quienes participan de una misma actividad, y el establecimiento explícito de derechos de uso de lo inapropiable (Laval, C. y Dardot, P., 2015, en Saidel, M., 2019). Un *actuar en conjunto* que, en su devenir, “...genera sentido, simbolismo, valores, pensamiento, afectos, deliberación, reglas, institucionalidad compartida y, consecuentemente, alguna forma de comunidad que lo resguarda del lucro individual y se sitúa por fuera del régimen privado de propiedad.”(Vega Solís, C., 2019: 51)

En este marco, lo común se constituye en un principio político que, a partir de lógicas de reciprocidad y coactividad, alienta la institución de formas de autogestión y autogobierno entre sujetos unidos por una misma actividad, sin ningún presupuesto identitario de pertenencia (Saidel, M., 2019).

Por un cauce propio, los feminismos también hacen su aporte al paradigma de los comunes, principalmente a partir de reflexiones sobre el *trabajo reproductivo* y los *cuidados*, lideradas por el Movimiento STD (Salario para el Trabajo Doméstico o *Wages for Housework* en inglés), y especialmente de la mano de Silvia Federici (Vega Solís, C., 2019).

Con la atención puesta en la *crisis de reproducción social* agudizada en las últimas décadas, esta literatura-activista advierte que la *cooperación*, en tanto principio económico alejado del beneficio individual y del lucro, que sucede en lo que Nancy Fraser denomina “*morada oculta*” (Fraser, N., en Vega Solís, C., 2019), promueve valores morales, reglas e instituciones bajo las cuales se establecen relaciones de intercambio, reciprocidad y bienestar colectivo. Y son particularmente las mujeres quienes cooperan proveyendo recursos y cuidados que garantizan el mantenimiento diario.

El estudio de estas experiencias corrientes de cooperación da cuenta de su inmenso potencial “...a la hora de preservar cuerpos y entornos, y erigirse, por lo tanto, en un terreno clave para la afirmación de lo común, más allá, incluso, de la propia ‘subsunción general del trabajo comunitario’.” (Gutiérrez, R. y Salazar, H., 2015 en Vega Solís, C., 2019: 53)

Es así como estos trabajos plantean una redefinición del sentido de lo común a partir de la reproducción. Alejadas de la visión mecánica y reactiva de lo doméstico de Simone de Beauvoir como así también de la imagen idealizada del feminismo de la diferencia y de la ética del cuidado, las autoras citadas más arriba plantean la *apropiación de la reproducción* y consideran, por ende, los cuidados como *comunes relacionales*: más que bienes objetivables, éstos reproducen personas a través de vínculos materiales, afectivos y culturales (Vega Solís, C., 2019).

Así como Laval y Dardot, y con sus diferencias, también Hardt y Negri, proponen una reinención de lo común con énfasis en su dimensión política, las discusiones feministas de las últimas décadas destacan la *comunalización de la reproducción y de los cuidados* en tanto apunta a crear entornos y relaciones que, sin oponerse a su socialización parcial en servicios públicos, habilitan formas de vida no-capitalistas y establecen las bases para un nuevo modelo de producción (Gutiérrez, R., y Salazar, H., 2015; Caffentzis, J., y Federici, S., 2015; Composto, C., y Navarro, M., 2014; en Vega Solís, C., 2019).

Es justo en este punto donde la mirada se coloca particularmente en América Latina, donde lo común reproductivo actualiza la vida comunitaria y los procesos de lucha por la defensa de los cuerpos y los territorios. Rodrigo Savazoni (2018), activista y director del Instituto

Procomún de Brasil, destaca el valor y la importancia de los comunes, especialmente en nuestras sociedades periféricas “del sur global”. Citando también a Federici, considera que los bienes comunes constituyen el mecanismo primordial para la creación de intereses colectivos y lazos de apoyo mutuo, y agrega: *“Son una forma de resistencia pacífica y una oportunidad de dar valor a los intercambios horizontales y de experimentar la solidaridad.”*(Savazoni, R., 2018: 39)

Como queda demostrado, más allá del discurso académico, son las movilizaciones sociales que reivindican los comunes tradicionales⁸⁸ y las prácticas concretas que generan nuevos comunes o que incrementan los comunes ya existentes, las que dan sentido a esta tendencia. Pues presenciamos un momento histórico repleto de prácticas cívicas concretas que debaten y promueven la idea de poner la atención social en la idiosincrasia de los comunes, entre ellas las iniciativas de economía social y solidaria, sociedades cooperativas, y formas de consumo, creación y financiamiento colaborativo, tanto sean físicas como digitales.

“No olvidemos que gran parte de este avance de lo común, lo colaborativo y cooperativo ha surgido sobre procesos y experiencias empíricas de creación de economías locales o en forma de red, en las que se gesta el procomún más popular y espontáneo, en pueblos y barrios reales, pero también en los espacios, contactos y comunidades virtuales e informáticas que han servido como una forma de supervivencia y de defensa de los estándares de vida para grupos sociales que han sido (o están en peligro de ser) excluidos de las formas mercantiles más extremas.”

(Alonso, L., y Piñeiro, C., 2015: 5)

A propósito del espacio digital, la emergencia de redes de intercambio y distribución libre, sumada a las posibilidades de comunicación que brindan las nuevas tecnologías, están generando el aumento de las dinámicas de agrupación y colaboración en torno a objetivos o intereses comunes, lo que se traduce en un nuevo modelo productivo y de distribución que promueve la construcción colaborativa de recursos: el modelo de producción procomún entre iguales, o las comunidades de creación online (Fuster Morell, M., *et al.*, 2015).

“...se refieren a la producción y compartición de recursos comunes a partir de la colaboración (en ocasiones a gran escala) de individuos a través de plataformas online, en las que no hay una planificación centralizada del proceso. En estas

⁸⁸ Se conocen como *comunes tradicionales* a aquellos bienes de la naturaleza de los que depende la reproducción de una comunidad, y *nuevos comunes* a los bienes a través de los cuales podemos cooperar, como la educación, el conocimiento o las tecnologías de la comunicación. (Estalella, A., *et al.*, 2013)

plataformas, la participación es eminentemente abierta, autónoma y voluntaria.”
(Fuster Morell, M., et al., 2015: 14)

En síntesis, estas nuevas prácticas de acceso, distribución y creación colaborativa de recursos y contenidos, tanto en el plano material como digital, y las recientemente visibilizadas experiencias de cooperación y reproducción comunitaria, dan origen a numerosas reflexiones y activismos que defienden lo común, no sólo en términos de eficiencia, sino también de emancipación, igualdad y justicia.

Referencias:

- Alonso, L., y Piñeiro, C. (2015): “Presentación. El Procomún y los Bienes Comunes.” Economistas sin Fronteras. Dossieres EsF N° 16, 4-7. Digital. Recuperado el 8 de diciembre de 2019 de <https://ecosfron.org/portfolio/el-procomun-y-los-bienes-comunes/>
- Estalella, A., Rocha, J., Lafuente, A. (2013): “Laboratorios de procomún: experimentación, recursividad y activismo.” Teknokultura. Revista de Cultura Digital y Movimientos Sociales, 10(1), 21-48. Recuperado el 22 de marzo de <https://revistas.ucm.es/index.php/TEKN/article/view/48053>.
- Fuster Morell, M., Subirats, J., Berlinguer, M., Martínez, R., Salcedo, J. (2015): “Procomún digital y cultura libre. ¿Hacia un cambio de época?” Ed. Icaria. España.
- Méndez de Andes, A. (2015): “Las formas del común.” Economistas sin Fronteras. Dossieres EsF N° 16, 31-36. Digital. Recuperado el 8 de diciembre de 2019 de <https://ecosfron.org/portfolio/el-procomun-y-los-bienes-comunes/>.
- Ramírez-Alujas, A. (2012): “Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa.” Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública. 2012 (19). 5-50. Recuperado el 20 de diciembre de 2018 de https://www.researchgate.net/publication/269969295_Innovacion_en_las_organizaciones_y_servicios_publicos_El_eslabon_perdido_Bases_para_la_transicion_hacia_un_modelo_de_innovacion_abierta_y_colaborativa.
- Saidel, M. (2019): “Reinvenciones de lo común: hacia una revisión de algunos debates recientes.” Revista de Estudios Sociales 70: 10-24. Recuperado el 22 de diciembre de 2019 de <https://doi.org/10.7440/res70.2019.05>.
- Savazoni, R. (2018): “El procomún desde la periferia, hacia el sur.” En LAAAB (2018): “Abrir instituciones desde dentro [Hacking Inside Black Book]” 35-44. Gobierno de Aragón, España. Recuperado el 11 de diciembre de 2018 de <http://www.laaab.es/hackinginside/>.
- Vega Solís, C. (2019): “Reproducción social y cuidados en la reinvención de lo común. Aportes conceptuales y analíticos desde los feminismos”. Revista de Estudios Sociales 70: 49-63. Recuperado el 22 de diciembre de 2019 de <https://doi.org/10.7440/res70.2019.05>.