

**Accepted Manuscript**

*Prototipando las instituciones del futuro: el caso de los laboratorios de innovación ciudadana (Labic)*

Pablo Pascale

Jorge Resina



To appear in: Iberoamerican Journal of Development Studies

Please cite this article as: Pascale, P., Resina, J. (2019). Prototipando las instituciones del futuro: el caso de los laboratorios de innovación ciudadana (Labic). Iberoamerican Journal of Development Studies, forthcoming. DOI: 10.26754/ojs\_ried/ijds.437

This is a PDF file of an unedited manuscript that has been accepted for publication. As a service to our readers we are providing this early version of the manuscript. The manuscript will undergo typesetting, and review of the resulting proof before it is published in its final form. Please note that during the production process errors may be discovered which could affect the content, and all legal disclaimers that apply to the journal pertain.

**Prototipando las instituciones del futuro: el caso de los laboratorios de innovación ciudadana (Labic)**

**Prototyping the institutions of the future: the case of the Civic Innovation Laboratories (LABIC)**

Pablo PASCALE  
PPascale@segib.org  
Secretaría General Iberoamericana  
(España)

Jorge RESINA  
jresina@ucm.es  
Universidad Complutense de Madrid  
(España)

**ResumenAbstract**

**1. Introducción**

**2. Laboratorios ciudadanos: contornos y espacios de experimentación**

**3. El caso: los laboratorios de innovación ciudadana (Labic)**

**3.1. ¿Cómo funciona un Labic?**

**3.2. El prototipado como metodología de acción**

**3.3. La triple transformación**

**3.4. Los laboratorios de innovación ciudadana como termómetro social**

**3.5. La institución orgánica**

**4. Conclusiones**

**5. Bibliografía**

Recepción/received: 30.3.2019 Aceptación/accepted: 14.7.2019

## **Resumen**

La crisis de confianza en las instituciones ha llevado a estas a buscar nuevos canales que conecten con la ciudadanía. Los laboratorios ciudadanos son, posiblemente, la respuesta más innovadora que ha surgido para crear vínculos y construir una agenda alternativa de desarrollo, impulsando nuevos procesos participativos en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Este artículo se centra en un caso concreto, en el de los laboratorios de innovación ciudadana (Labic) de la Secretaría General Iberoamericana, con el objetivo de extraer claves de acción para la renovación institucional. El análisis de su experiencia nos deja cuatro aprendizajes principales: *a)* experimentar soluciones mediante lógicas de prototipado y ensayo-error; *b)* transformación sistémica y simultánea en tres planos (ciudadano, institucional y de la cooperación); *c)* termómetro social de doble funcionalidad, tanto de los problemas como de las soluciones planteadas por comunidades y ciudadanía, y *d)* trabajar la institución como un sistema orgánico, en continua evolución.

**Palabras clave:** innovación democrática, laboratorios ciudadanos, Agenda 2030, ODS, Iberoamérica.

## **Abstract**

The crisis of institutional trust has led governments and international organizations to seek new channels for connecting with citizens. Citizen labs are, possibly, the most innovative response that has emerged to create civic engagement and build an alternative development agenda, promoting new participatory processes oriented towards Sustainable Development Goals (SDGs). This paper is focused on a case study, the Civic Innovation Laboratories (LABIC) of the Ibero-American General Secretariat, to identify some keys for institutional renewal. Four are the main lessons we learn: *a)* experimental solutions through prototyping and trial-error; *b)* transformation (systemic and simultaneous) in three levels (citizen, institutional and cooperation); *c)* social thermometer with double functionality, problems and solutions proposed by communities and citizens, and *d)* institution worked as an organic system, in continuous evolution.

**Keywords:** democratic innovation, Citizen Labs, 2030 Agenda, SDGs, Ibero-America.

## Introducción

Cada una de las revoluciones industriales ha supuesto avances tecnológicos, progreso económico y la transición a nuevos sistemas sociales. Pero también ha provocado efectos colaterales no esperados, como la urbanización del mundo, e incluso indeseables, como el calentamiento global. Este artículo se centra en uno de esos efectos no esperados, que adquiere relevancia con la última revolución, y que se concreta en una pérdida creciente de confianza en las instituciones.<sup>1</sup> El objetivo de este trabajo es ir más allá del diagnóstico y poner el foco en una de las respuestas que se está gestando en el espacio de contacto entre ciudadanía e instituciones públicas: los laboratorios ciudadanos. Con este propósito, presentamos el caso de los laboratorios de innovación ciudadana (Labic) de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), como una práctica novedosa que involucra a la ciudadana en el proceso de definición de problemas y puesta en marcha de soluciones públicas, en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Para adentrarnos en su estudio, conviene primero preguntarse dónde nos encontramos hoy. Para ubicarnos, tomamos prestado de Thomas Kuhn (1996) su análisis de la estructura de las revoluciones científicas, en las que pueden identificarse dos grandes momentos en cada período de transformación: el primero, que es el punto de quiebre, supone el estallido de una nueva invención que propone cambiarlo todo, generando nuevas producciones y formas de producción, y el segundo, de acomodación y adaptación al cambio, en el que se comienzan a generalizar las producciones y a aplicar, de forma muy concreta, los cambios (generando la fase de mayores avances específicos).

Si se aplica esta secuencia a las revoluciones industriales, puede afirmarse que hoy vivimos en la Cuarta Revolución Industrial, justo en el primer momento;<sup>2</sup> ese es el que los cambios son tan

---

<sup>1</sup> Para el contexto latinoamericano, el Informe 2018 del Latinobarómetro señala cómo la confianza hacia las instituciones públicas se encuentra en mínimos históricos: tres de cada cuatro ciudadanos no confían en sus instituciones.

<sup>2</sup> Para uno de los principales teóricos de la Cuarta Revolución, Klaus Schwab (2017), esta se caracteriza por los nuevos usos de las tecnologías y el cambio de paradigma en la forma en que trabajamos y nos comunicamos. A diferencia de las tres anteriores, esta Cuarta Revolución destaca, además, por la velocidad con la que se está produciendo, su capacidad para integrar disciplinas y el impacto en los distintos sistemas.

radicales que apenas tenemos tiempo y perspectiva para asimilarlos y en el que comenzamos a asistir a efectos colaterales, buscando respuestas. En ese sentido, uno de los efectos más sustanciales (si se quiere, estructural), y que es el que aquí nos llama, es el de la crisis a la que se han visto sometidas las instituciones en el paso de los siglos XX a XXI, y que afecta a la idea misma de democracia.

La velocidad de estos cambios ha puesto de manifiesto las limitaciones de las instituciones para incluir a la ciudadanía en los asuntos públicos. Con la Cuarta Revolución Industrial, se acelera el tránsito hacia un nuevo paradigma de ciudadanía, más autónoma y capaz de estar informada y especializarse en temas concretos, involucrándose en aquellas problemáticas que más les interesa sin necesidad de las mediaciones tradicionales (partidos, sindicatos u organizaciones no gubernamentales). Este ejercicio de ciudadanía reclama nuevos modos de interacción, de manera que no se trata tanto de retomar patrones ya existentes, sino de generar nuevas formas de confianza.<sup>3</sup>

Este desfase comienza a hacerse visible durante la primera década del nuevo siglo debido, en buena medida, a la democratización de Internet y la hiperconexión, lo que permitió nuevos fenómenos y posibilidades para la autocomunicación de masas, la creación de contenidos, la transferencia de conocimientos en tiempo real o las capacidades de autogestión, entre otras (Resina 2010, Castells 2009). Es, con el estallido de la crisis económica de 2008, cuando se ahonda la brecha, con un escenario de quiebre similar a la «gran transformación», descrita por Karl Polanyi (2006) en los últimos compases de la Segunda Guerra Mundial.

Las limitaciones del modelo de democracia representativa, junto a la percepción de ineficacia en la respuesta de los poderes públicos a los problemas que importan a las personas, ha provocado que, cada vez más, Gobiernos, organismos internacionales y actores políticos, económicos y sociales se pregunten qué está pasando y cómo se puede (y pueden) abordar esta crisis (Merkel y Kneip 2018, Della Porta 2013, Posner 2010).

En términos institucionales, la propuesta del Gobierno abierto ha sido el mapa de fondo planteado como hoja de ruta para el cambio de las instituciones; en términos de desarrollo, la aprobación de la Agenda 2030. La primera insta a unas instituciones transparentes, participativas

---

<sup>3</sup> En una línea parecida a la que apunta Font (2004) en relación con la participación, hay que evitar caer en la tentación de pensar que tiempos pasados fueron mejores. El proceso que surge en el siglo XXI deja evidencias de que las instituciones no estaban tan cerca de la gente como se pensaba.

y colaborativas; la segunda, a un modelo de desarrollo, que pone a la persona en el centro y que apela a la necesidad de aunar esfuerzos y combinar recursos y capacidades de los distintos actores (públicos, privados y sociales) para afrontar los grandes retos globales.

Aún sin tener la respuesta definitiva, estos intentos apuntan a que la fórmula para generar esa nueva confianza, afinar el impacto de las políticas y, en última instancia, mejorar la legitimidad institucional pasa, en todas sus formas, por incluir a la ciudadanía en la ecuación. Por el lado de las instituciones, se plantean nuevos canales y espacios de comunicación e interacción y, por el de la ciudadanía, aprovechar esas oportunidades e incluso ir más allá, lo que lleva a repensar la propia naturaleza ciudadana en términos más proactivos, y no solo como electores o clientes (Fung 2015, Subirats 2012, Nabatchi 2010).

El gran desafío está en cómo hacer efectivo ese cambio y transformar una cultura institucional atrapada todavía en lógicas cerradas en otra basada en la apertura, el intercambio libre y la flexibilidad. Para Brugué (2009), es necesario avanzar hacia un modelo de Administración Pública inteligente, alejada tanto de los automatismos burocráticos como de las lógicas de mercado, y que sea capaz de tratar con la complejidad, dialogar con la ciudadanía y tomar decisiones mediante la deliberación. Llegar a este modelo puede parecer una misión complicada, pero, como nos invita a pensar Oliván (2018), una vez que la puerta se abre desde dentro, es difícil que se cierre de nuevo.

Los laboratorios de innovación ciudadana son una de esas puertas abiertas, que cuentan con la complicidad de una serie de aliados internos de las propias instituciones —los denominados por Oliván *hackers inside*— y que aparecen en un contexto creativo y muy fértil, en el que lo público va más allá de lo estatal y se revalorizan los bienes comunes. El entorno y redes digitales han desempeñado un papel importante (aunque no único) en esta revalorización, alimentando un espíritu colaborativo, que refuerza las relaciones interpersonales y favorece nuevos procesos de producción entre iguales (*peer-to-peer*), con la irrupción de nuevos espacios de creación, como los distintos tipos de *labs* (laboratorios ciudadanos, laboratorios de Gobierno, laboratorios de fabricación, laboratorios vivos, laboratorios de medios digitales, etc.), los *hackatones* o los *makerspaces*, que estimulan la complementariedad de tecnologías y conocimientos, y las posibilidades de trabajar juntos en la solución de problemas complejos (Bason 2018, Benkler 2016, Bollier y Helfrich 2014).

## Laboratorios ciudadanos: contornos y espacios de experimentación

La mayoría de las instituciones que hemos heredado tiene serios problemas de conectividad. Ante esta crisis, pueden identificarse tres tipos de reacciones: la inmovilidad (instituciones que se resisten a cambiar), la transformación moderada (instituciones que incorporan gradualmente cambios para adaptarse) y la experimentación (la creación de nuevas instituciones). Es, en este último grupo, en el que pueden ubicarse las instituciones que nacen como propuesta ante la crisis de confianza y legitimidad; instituciones que ponen al ciudadano en el centro y, a partir de allí, se construyen centrífugamente (Pascale 2018a).

Los laboratorios ciudadanos son, posiblemente, uno de los casos más paradigmáticos de estas nuevas instituciones; instituciones que tienen características que las diferencian de otras anteriores, a las cuales ya estábamos habituados;<sup>4</sup> por ejemplo, valores clásicos como protocolos y procedimientos dejan paso ahora a otros, como creatividad y experimentación. Experimentar (noción tomada de los laboratorios de ciencias naturales) se convierte en la forma de trabajar pero, también, de concebir la institucionalidad; es decir, la institución es un experimento constante que, a su vez, trabaja con la materia de la experimentación. Mientras los equipos de gestión del laboratorio ciudadano enfocan su trabajo de experimentación en el modelo mismo de institución (investigando, ensayando, reformulando e innovando), la ciudadanía es la que utiliza ese espacio para experimentar en forma de proyectos. En el sentido de Douglas North (1990), si las instituciones son reglas de conducta, el carácter experimental de los laboratorios ciudadanos no solo permite, sino que también fomenta el intercambio de ideas y conocimientos muy diversos, lo que da como resultado procesos altamente creativos.

Junto a ello, los principios antes señalados de Gobierno abierto —transparencia, participación y colaboración— son otros de los rasgos innatos que diferencian a los laboratorios ciudadanos del modelo clásico de instituciones. Aunque, en la actualidad, asistimos a un proceso orientado a generar más transparencia y participación en muchas organizaciones, en la mayoría de los casos, se trata de esas instituciones de cambio gradual que caracterizamos más arriba (dentro

---

<sup>4</sup> Como señala Fung (2012), la esclerosis democrática de muchas de las instituciones existentes ha conducido a procesos de innovación democrática, cuya principal característica es que ya no parten de modelos teórico-normativos (*top-down*) sino de la propia experimentación (*bottom-up*).

del segundo grupo). Los laboratorios ciudadanos, por su parte, surgen para responder a esa preocupación, por lo que su ADN debería incluir la transparencia y la participación como pilares de su funcionamiento. En ese sentido, su forma de trabajar exige prácticas transparentes y una participación altamente proactiva y, lo que es más importante, colaborativa; colaboración entendida en un doble sentido: primero, en contraposición a la forma de trabajo competitivo, habitual en muchas de las instituciones que hemos heredado y, segundo, porque el modo de sacar adelante proyectos en los laboratorios ciudadanos conlleva, necesariamente, el trabajo conjunto de distintas personas para alcanzar objetivos comunes. No se trata solo de lograr buenas soluciones para las personas, sino de hacerlo con las personas mismas (Carstensen y Bason 2012).

Estos rasgos hacen de los laboratorios ciudadanos un terreno fértil para la innovación. Pero no nos referimos a cualquier tipo de innovación. Habría que comenzar señalando que la innovación no es una preocupación nueva dentro de las instituciones (Pollitt 2011). Como efecto de la nueva gestión pública, a partir de los años noventa del siglo XX, se convirtió en un tema de moda. Fueron muchas las organizaciones que empezaron a contar entonces con un Departamento de Innovación y a pensar en políticas de innovación, pero casi siempre funcionando como un circuito cerrado y centradas en cómo mejorar la eficacia organizativa y la eficiencia en la prestación de servicios. Los modelos de innovación abierta provenientes del ámbito privado (Chesbrough 2003) supusieron, en el nuevo milenio, otra de esas oportunidades de cambio gradual para las instituciones.

Sin embargo, los laboratorios ciudadanos no encajan en ninguno de estos modelos de innovación. No centran esfuerzos en su desarrollo organizativo ni tienen que buscar la apertura porque, como señalamos, son espacios en continua experimentación, ya abiertos de por sí. Su carácter inclusivo y su perspectiva *bottom-up* («de abajo arriba») los acercan más al tipo de movimientos de innovación de base descrito por Fressoli *et al.* (2014). Estos movimientos se diferencian de las instituciones *mainstream* en sus valores principales (justicia social versus avance científico), mecanismos de coordinación (necesidades sociales versus mercado), formas de propiedad (bienes comunes versus patentes) o los conocimientos que predominan (local y situado versus técnico).

En un sentido parecido, Freire (2017) distingue innovación social de innovación ciudadana (la propia de los laboratorios ciudadanos): la primera está orientada a un «solucionismo tecnológico», en el que, de forma general, son los expertos quienes buscan soluciones genéricas



(y comercializables) para los afectados de un problema, mientras que la segunda parte de la capacidad que tiene toda persona para innovar y entiende la innovación como un trabajo colectivo e inclusivo, que incorpora distintos saberes y puntos de vista a la solución de un problema, sobre todo y especialmente, la de los afectados.

Esto hace de los laboratorios un espacio de aprendizaje reflexivo (Fressoli *et al.* 2014). Las soluciones propuestas se plantean en forma de prototipos que *a)* son producciones materiales, *b)* incorporan distintos saberes y *c)* necesitan ser probados y testados. En ese sentido, son soluciones siempre mejorables y que permiten seguir incorporando nuevas experiencias. Ello supone que, a pesar de surgir en contextos situados, puedan ser probados en diferentes escalas y realidades muy distintas, adaptándose a las peculiaridades de esa nueva escala/realidad, aprovechando el caudal ciudadano acumulado y dando, al mismo tiempo, retorno al prototipo original.

Esta posibilidad de generar soluciones replicables y escalables convierte a los laboratorios ciudadanos en un agente abierto a «la interacción con las agendas principales de las instituciones *mainstream*, capaz de negociar con ellas para promulgar el cambio (ya sea a través del compromiso o de la oposición)» (Fressoli *et al.* 2014, p. 287).<sup>5</sup> Los laboratorios se conforman así en un espacio propicio para el cumplimiento de la Agenda 2030, al poner en relación las preocupaciones de la ciudadanía con los metas fijadas por los países y proveer de un entorno de creación, que permite concretarlas. Más en concreto, adquieren especial relevancia en relación con los objetivos 16 y 17: en tanto instrumento que fomenta un nuevo tipo de institucionalidad más inclusiva (objetivo 16) y que permite generar alianzas y redes entre actores de distinta naturaleza (objetivo 17).

### 3

#### **El caso: los laboratorios de innovación ciudadana (Labic)**

Aunque son varias y cada vez más frecuentes las experiencias de laboratorios puestos en marcha en el ámbito de lo público, no es sencillo explicar en unas líneas qué es un laboratorio ciudadano dado que, por lo general, nuestra mente recurre a modelos ya establecidos para

---

<sup>5</sup> Aunque esta relación no está exenta de dificultades ya que, como señala Mulgan (2014), los laboratorios ciudadanos se enfrentan a un «dilema radical»: por un lado, si, para ser alternativa de esas instituciones, trabajan por fuera de ellas, corren el riesgo de terminar siendo marginales, pero, por el otro, si lo hacen desde dentro de ellas, se arriesgan a ser cooptados o perder su capacidad transformadora.

interpretar lo que todavía no conoce. Y aquí las distancias entre las instituciones conocidas y los laboratorios ciudadanos son grandes.

Por ello, trabajaremos sobre un caso concreto, el de los Labic desarrollados por la SEGIB. Los Labic son un modelo bien interesante, porque ya llevan más de cinco años en funcionamiento, con resultados evidenciables, y porque son impulsados desde un organismo internacional que trabaja en diferentes contextos, lo cual enriquece la ejemplificación, al no estar circunscrito a un solo ámbito social, cultural y económico. Eso nos permitirá, más que centrarnos en el modelo, extraer algunas conclusiones de interés, para pensar nuevas estrategias institucionales orientadas a la creación de confianza.

Como señalábamos, existen diferentes modelos y tipos de laboratorios, algunos impulsados por Gobiernos, otros por sectores de la sociedad civil; también los hay promovidos por universidades, por distintos ámbitos científicos o por iniciativas mixtas público-privado, y casi todos ellos tienen en común que trabajan con los recursos que su contexto les provee. Así, sus colaboradores serán, por lo general, aquellos ciudadanos más activos en su ciudad, las temáticas que se trabajen serán las más demandadas por el contexto y, en consecuencia, las propuestas o soluciones ejecutadas serán ajustadas a ese contexto específico o, como sucede con otras iniciativas de participación, las que mejor encajen en la línea política del Gobierno que las impulse (Font *et al.* 2018).

Sin embargo, los Labic se nutren de la diversidad de contextos culturales, sociales, políticos y económicos de los colaboradores que en ellos participan. En el momento en el que escribimos este artículo, se han organizado cinco Labic: en Veracruz (México) en 2014, en el marco de la XXIV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, primera vez que una cumbre de este tipo se abrió a la participación proactiva de la ciudadanía; en Río de Janeiro (Brasil) en 2015, donde se trabajaron proyectos de cultura y tecnologías; en Cartagena de Indias (Colombia) en 2016, cuya temática se centró en la accesibilidad e inclusión de poblaciones vulnerables; en Pasto (Colombia) en 2018, donde se desarrollaron 10 proyectos ciudadanos en el marco de la estrategia de posconflicto del Gobierno colombiano,<sup>6</sup> y en Rosario (Argentina) en 2018, en el que, por primera vez, pudieron prototiparse proyectos como aportes a los ODS.

---

<sup>6</sup> Esta fue la primera vez que una estrategia oficial de posconflicto se abrió a la participación de la ciudadanía, y lo hizo a través del formato de laboratorio de innovación ciudadana.

### 3.1. ¿Cómo funciona un Labic?

Diez proyectos son trabajados por equipos de 10 personas durante 10 días intensivos. Los proyectos son seleccionados mediante convocatoria internacional y abierta, así como las 100 personas que participan como colaboradores, de los cuales un 50 % son del país sede del Labic, y el 50 % restante de diversos países (alrededor de quince países). La mitad, o más, de las personas que participan de un Labic son mujeres y siempre se procura tener participación de personas de diferentes etnias.

A grandes rasgos, la forma de trabajar contiene los siguientes recursos y procesos:

1. Un equipo compuesto por cuatro mentores (especialistas en trabajo colaborativo en laboratorios), especialistas técnicos (habitualmente, en programación, electrónica, diseño o temáticas específicas, como pueden ser los temas de discapacidades) y dos mediadores locales, que se encargan de conectar a los proyectos y sus colaboradores con las instituciones y comunidades de afectados a nivel local.

2. Si bien los 10 equipos autogestionan sus recursos (materiales,<sup>7</sup> humanos, cronogramas, trabajo con las comunidades, etc.), existen algunas actividades pautadas, tales como las sesiones analíticas con los mentores, entrenamiento en la presentación pública de proyectos o formación en estrategias de diálogo y resolución de conflictos.

3. A diferencia de muchos laboratorios ciudadanos, en los Labic, no se trabaja únicamente dentro del espacio del laboratorio entre los colaboradores, sino que cada equipo toma contacto con las comunidades locales de la ciudad o región, donde se realice el laboratorio, y trabajan colaborativamente con la comunidad. Este es un elemento esencial para dotar a los proyectos de un principio de realidad, a la vez que un enriquecimiento generado por el encuentro de conocimientos entre colaboradores y las comunidades que conocen mejor que nadie su situación.

4. El trabajo dentro de los proyectos, así como con las comunidades, debe realizarse de manera horizontal y colaborativa, rompiendo con las lógicas jerárquicas o individualistas de las instituciones habituales.

---

<sup>7</sup> Cada equipo cuenta con 350 dólares, para adquirir los materiales y recursos necesarios para desarrollar su prototipo.

5. Todos los proyectos generados en un Labic deben tener licencias libres, y la documentación de su producción debe estar compartida públicamente, para favorecer su replicabilidad. De esta forma, se procura que el conocimiento generado sea compartido y tomado por otros, para generar beneficios en sus comunidades, mediante la difusión de todos sus materiales en formatos visuales y didácticos a través.

6. Los proyectos que se desarrollan en un Labic son desarrollados hasta la fase de prototipo, es decir, hasta una etapa de mínima viabilidad. Para ello deben atravesar, en muy pocos días, por fases de ideación inicial, experimentación, ensayos de viabilidad, reformulaciones y producción final. Por último, son presentados de forma pública el último día del laboratorio.

### **3.2. El prototipado como metodología de acción**

El desarrollo de proyectos en un Labic trabaja con la metodología de prototipado. El prototipo es el modelo inicial de un objeto creado para testear un concepto o diseño (Blackwell y Manar 2015). Por lo tanto, los prototipos no pretenden ser versiones perfectas del producto final, sino un modelo temprano, inicial.

A modo de ejemplo, un prototipo puede replicar solamente una parte del diseño total, como puede ser trabajar la apariencia de un objeto sin su funcionalidad (prototipo visual), o su funcionalidad, sin la apariencia final (prototipo operativo). Aunque también puede ser una versión avanzada y funcional del producto total (prototipo funcional), pero en el que difícilmente se utilicen los mismos materiales, escalas o pruebas de verificación. Su objetivo es perfeccionar procesos y elementos antes de ser implementados a gran escala. Y así se trabaja en la mayoría de los laboratorios ciudadanos.

El prototipo es siempre potencial, pero pragmático. En un laboratorio, para llegar a su versión más avanzada (prototipo funcional), se trabaja mediante creatividad, aplicación de conocimientos y experimentación. La experimentación conlleva pruebas de ensayo y error, análisis de errores y rediseño; es decir, el prototipado es una metodología de aprendizaje-producción.

El aprendizaje es una dimensión sustancial del prototipado. El prototipado, como método de producción, permite aprender más rápido que en otros métodos porque puedes equivocarte antes, permite fallos más pequeños (que en la producción a gran escala) y, por lo tanto, errores

más controlados. Aprender tempranamente de estos errores activa un ciclo iterativo de rediseño y testeo.

Todo puede ser prototipado, por lo que, así como se pueden prototipar prótesis de miembros superiores impresas en 3D para víctimas del conflicto armado por minas antipersona (como el proyecto Gekko Lab en el Labic de Pasto, 2018), o una metodología para la rehumanización a través del arte con reclusas de la cárcel de San Diego, próximas a recobrar su libertad (como el proyecto Develando, en el Labic de Cartagena, 2016), también se pueden prototipar dispositivos institucionales, e incluso instituciones. Esto no solo es posible, sino que ya hay experiencias que demuestran su efectividad.

Utilicemos nuestro caso de estudio: los Labic. Los proyectos que se trabajan en un Labic lo hacen bajo el formato de prototipado durante 10 días de trabajo intensivo en equipos multidisciplinares en conjunto con comunidades, hasta intentar alcanzar un prototipo funcional.

Pero el dispositivo mismo de Labic ha sido desarrollado bajo el formato de prototipado. El Labic, como dispositivo institucional que desarrolla laboratorios ciudadanos, fue en 2014 inicialmente trabajado en forma experimental, como un prototipo. Una vez «testada su funcionalidad» mediante ensayo y error de metodologías y propuestas, análisis de errores, intercambios con las comunidades, participantes e instituciones, se alcanzó un formato más acabado para 2015. A partir de ahí, se ingresó en una nueva fase, que es la de ser trabajado como un dispositivo orgánico, como después se verá.

Lo mismo ha sucedido con el Proyecto de Innovación Ciudadana de la Segib. Si bien los Labic son una de sus líneas de acción, el proyecto también se inició dentro de la organización internacional bajo la lógica de prototipado. Y el motivo principal tiene que ver con la experimentación. Estas nuevas instituciones o dispositivos institucionales del tercer grupo deben necesariamente experimentar, debido a la ausencia de referentes, o manuales. Esto supuso prototipar un dispositivo institucional, experimentar, trabajar con nuevos formatos y metodologías, abrirse al trabajo directo con ciudadanía, aprender rápidamente de los errores e incorporar soluciones.

Este prototipado inicial fue producto de una creatividad colaborativa. El documento fundante del proyecto fue abierto *online*, para ser trabajado colaborativamente con ciudadanía, colectivos e instituciones. Difícilmente pueda hablarse de prototipado en el siglo XXI sin referir a una creatividad colaborativa (Schrage 2000), tal como ha sucedido en los tres niveles de

prototipado en el caso que hemos traído: los proyectos trabajados en un Labic, el mismo Labic y el proyecto que ha generado esos Labic desde una institución.

En suma, el método de prototipado utilizado en los laboratorios es una metodología que ha probado ser eficiente para trasladar a las instituciones. Más aún, los laboratorios, como punta de lanza de la experimentación institucional, pueden filtrar sus experiencias, metodologías y nuevos formatos dentro de las instituciones o a otras que proyecten renovarse, acompañando sus procesos de apertura, experimentación y colaboración (Pascale 2018b). El prototipado, que usualmente ha sido un método utilizado para el diseño y desarrollo de productos, puede, de esta forma, contener claves útiles para afrontar la crisis de las instituciones en el siglo XXI.

### **3.3. La triple transformación**

Un Labic no concentra metodológicamente sus esfuerzos solo en generar un prototipo útil, que sea una propuesta de solución a un problema concreto. En ese sentido, la importancia de los laboratorios de innovación ciudadana no puede medirse solo en términos de resultados (*outputs*) sino también, y de manera fundamental, en la variedad de impactos (*outcomes*) que genera. Un Labic trabaja, de forma estratégica, en el plano de una triple transformación sistémica en ciudadanía, instituciones y cooperación para el desarrollo.

Aunque a primera vista sea el más evidente, el plano de transformación a nivel de ciudadanía es altamente complejo. Un Labic es un modelo de participación ciudadana de frontera dado que, a diferencia de otros programas e iniciativas de participación, aquí se sobrepasa la lógica consultiva (¿cómo quieres gastar el presupuesto?, ¿qué modelo de plaza prefieres para tu ciudad?), y se ingresa en una lógica productiva; es decir, es una participación en la que la ciudadanía es la que produce los resultados (en forma de proyectos o prototipos). Pero esto no agota el plano de transformación ciudadana ya que, en un Labic, no son solo los participantes (100 colaboradores seleccionados mediante convocatoria abierta), quienes producen los proyectos y resultados, sino que lo hacen de forma colaborativa con la comunidad local afectada a la cual se refiere el proyecto.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Esta forma de entender la participación va un escalón más allá de los siete peldaños clásicos formulados por Arnstein (1969) en la «escalera de la participación», ya que no se trata solo de participar sin tutelaje, como corresponde al escalón último de control ciudadano, sino de participar produciendo.

El Labic es un dispositivo institucional capaz de canalizar el compromiso cívico y sistematizarlo en términos de propuesta de solución a problemas experimentados por la propia ciudadanía.<sup>9</sup> Se trata de un mecanismo que fomenta una ciudadanía activa y que logra que esta activación sea individual y colectiva, superando algunas de las limitaciones habituales para concretar la participación colectiva (Brugué *et al.* 2003). Parte de esta capacidad se debe a las conexiones que genera: ya sea entre los colaboradores de distintas disciplinas y países, como entre estos y las comunidades locales. Si bien, para lograr resultados realmente colaborativos, se necesita también un fino trabajo de interculturalidad, que permita pasar del mero diálogo a una colaboración duradera y mutuamente provechosa (Mato 2017).

Esto implica superar las limitaciones ligadas, tanto a la noción más abstracta de sociedad civil organizada y el modelo de participación corporativa como a la fragmentación que supone una participación individualizada. La manera de afrontar este dilema en los Labic es doble: por un lado, incluye incentivos para promover la presencia de aquellos sectores más vulnerables (por país, género, clase y etnia); por el otro, las problemáticas se definen a partir de las demandas de comunidades ya existentes, con el objetivo de crear nuevos vínculos entre ellas y los participantes.

Otro de los planos de transformación estratégica de un Labic es el institucional. Como se mencionaba al comienzo, las instituciones necesitan conectar con la ciudadanía, con su confianza, renovarse, pero no tienen claro cómo hacerlo. Y las recetas más comunes para generar esa confianza suelen quedar por debajo de las expectativas (Greppi 2013). Un laboratorio ciudadano provee a las instituciones de un modelo para conectar con la ciudadanía, a la vez que de metodologías para su renovación interna. Cada Labic que se organiza se realiza en conjunto con instituciones públicas del país sede (nacionales, regionales y/o municipales). Esto hace que instituciones no necesariamente habituadas a la participación ciudadana en un modo proactivo deban adaptarse a una nueva forma de trabajo.

Pongamos un ejemplo: en el Labic organizado en Pasto (Colombia) en 2018, las dos instituciones principales del país sede fueron la Gobernación de Nariño<sup>10</sup> y la Alta Consejería para

---

<sup>9</sup> En relación con esto, puede afirmarse que los laboratorios posibilitan que el compromiso cívico (*civic engagement*), entendido como forma latente de participación (Ekman y Amnå 2012), pueda canalizarse y concretarse en formas expresas de participación ciudadana.

<sup>10</sup> El departamento de Nariño se encuentra en el sur de Colombia, en la frontera con Ecuador. Es una de las zonas más golpeadas por el conflicto armado colombiano.

el Posconflicto de la Presidencia de Colombia. Ambas instituciones se habían interesado tiempo antes por el modelo Labic y quisieron conocerlo desde dentro, para lo que enviaron a representantes al Labic celebrado en Cartagena de Indias en 2016. Experimentar el modelo directamente los llevó a proponer la organización conjunta de un laboratorio orientado a la construcción de políticas de paz. Veamos el caso de la Alta Consejería del Posconflicto de Colombia. Esta institución tenía como objetivo la difícil tarea de, una vez firmada la paz entre las FARC y el Gobierno, desarrollar la estrategia de posconflicto para recobrar la estabilización y generación de confianza, mediante la mejora de las condiciones para la transición, la mitigación y la prevención de los riesgos y el resalte de las oportunidades. En esta estrategia, la institución advirtió que no se estaba desarrollando una línea de trabajo concreta en participación ciudadana para alcanzar dichos objetivos y, así, recurren a la organización del Labic por la paz.

El Labic supuso la primera experiencia de participación ciudadana proactiva en el marco de una estrategia oficial de posconflicto; es decir, el Labic permitió a la Alta Consejería abrirse a la colaboración de la ciudadanía y generar una nueva línea de trabajo: la coproducción de la paz. Para ello, se instauró un laboratorio presencial, que contó con la participación de 100 personas de 14 países distintos de Iberoamérica que se desplazaron a Nariño para trabajar durante 12 días (del 13 al 25 de febrero de 2018) en 10 proyectos vinculados a ámbitos prioritarios del posconflicto (derechos humanos, convivencia, desarrollo local alternativo, cultura de paz y reconciliación), junto a la población local. El resultado final fue la creación de 10 prototipos, producto del trabajo colaborativo de los participantes con las comunidades. Entre esos prototipos, destaca el desarrollo de prótesis 3D para víctimas del conflicto, la fabricación de un biodigestor para generar energía renovable a través de residuos en zonas rurales o la creación de microaspersores en territorios con déficits hídricos.<sup>11</sup>

Por último, en el plano de la cooperación al desarrollo, los Labic suponen también un instrumento de renovación. Por lo general, la cooperación internacional en su formato más tradicional ha funcionado mediada por expertos; es decir, un modelo de trabajo *top-down* (de arriba

---

<sup>11</sup> Los prototipos de los 10 proyectos pueden consultarse en la página web de Innovación Ciudadana, disponible en línea en <https://www.innovacionciudadana.org/laboratorios/proyectos-del-labicxlapaz-narino-2018/>, acceso 8 de julio de 2019.



abajo), en el que los expertos «bajaban» las soluciones a las comunidades, y los beneficiarios eran receptores de esas soluciones.<sup>12</sup>

Al igual que ha sucedido en otras instituciones, la cooperación ha empezado a explorar nuevas formas de trabajo entre iguales, *peer-to-peer*. En ese contexto, la Segib, como organismo internacional, crea el proyecto de Innovación Ciudadana,<sup>13</sup> con el objetivo de cambiar su modo de trabajar con la ciudadanía, de una forma más abierta, directa y colaborativa. Los Labic fueron el dispositivo experimental para iniciarlo, organizando el primero en 2014 en Veracruz durante la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno.

Trabajar por el desarrollo en conjunto con la ciudadanía resultó un modelo posible, a tal punto que los Labic se transformaron en «plataformas» institucionales utilizadas por la ciudadanía para generar proyectos. De esta forma, los proyectos ya no son solo propuestos por expertos sino también por actores sociales y comunidades de afectados, lo que da cabida a otras visiones. Es, en ese sentido, al incorporar puntos de vista que habitualmente quedaban en segundo plano, en el que los laboratorios pueden contribuir a la construcción de una narrativa más compleja del desarrollo en el marco de la Agenda 2030 (Martínez-Osés y Martínez 2016).

El caso del Labic celebrado en Santa Fe (Argentina) en 2018 fue paradigmático, ya que las propuestas ciudadanas se vincularon directamente con los ODS. Los 10 proyectos seleccionados pusieron el foco en temas de interés para la Agenda y lo hicieron a partir de iniciativas planteadas por la propia ciudadanía. Esto permitió trabajar temas relacionados con los objetivos 5 (Igualdad de Género), 10 (Reducción de las Desigualdades), 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), 12 (Producción y Consumo Responsable) y 16 (Paz, Justicia e Instituciones Fuertes) a través del diseño de prototipos concretos; por ejemplo, el proyecto *Elevaciones* se centró en la construcción de una silla de bipedestación en código abierto y a bajo coste para niños con parálisis cerebral y otras afecciones; *Ocupa Beauvoir*, en la visibilización de las mujeres escritoras latinoamericanas para enfrentar la desigualdad de género en el mercado editorial; *Mujeres QOM*, en el

---

<sup>12</sup> Los modelos de cooperación triangular y Sur-Sur suponen, sin duda, un avance para superar la tradicional relación donante-receptor y favorecer relaciones más horizontales entre países. Lo que los Labic vienen a aportar es un paso más, en el que es la propia ciudadanía de los países, y no solo sus instituciones específicas de cooperación, la que comienza a intercambiar, de manera directa, prácticas y conocimientos, para generar proyectos de desarrollo.

<sup>13</sup> Para más información, puede visitarse la página web del proyecto, disponible en línea en <https://www.innovacionciudadana.org/>, acceso 8 de marzo de 2019.

empoderamiento económico de mujeres indígenas qom en situación de vulnerabilidad mediante la creación de una red y la comercialización de sus productos artesanales; *Ruta Trans*, en la creación de un mapa digital para personas transexuales que identifica puntos seguros e inseguros en las ciudades latinoamericanas; *Aqua Linda*, en un sistema acuapónico de bajo coste, que permite la producción simultánea de plantas y peces para el consumo alimenticio en poblaciones de bajos recursos, o *Semillas Poderosas*, en una máquina que recubre semillas con elementos naturales y ecológicos para mejorar su resistencia, lo que aumenta también la producción de alimentos.<sup>14</sup>

### **3.4. Los laboratorios de innovación ciudadana como termómetro social**

Antes, las instituciones no tenían más forma de sentir el pulso social sobre un tema que, voluntariamente, encargando encuestas y estudios de opinión o, involuntariamente, asistiendo a manifestaciones sociales, la mayoría de las veces en tono de protesta. En su interior, y salvo escasas excepciones, las instituciones del siglo XX no tenían codificado un canal de retroalimentación directa de la ciudadanía, su percepción de los problemas, sus propuestas de solución, inclusive de la comprensión que la ciudadanía tenía de los resultados de las acciones específicas de las instituciones, y su evaluación. Como ya hemos mencionado, las instituciones «bajaban» los contenidos a la ciudadanía, pero los contenidos de la ciudadana no tenían canales de «subida» a las instituciones.

Y este es uno de los principales reclamos que recaen sobre las instituciones en el siglo XXI: abrir canales de comunicación directa y clara con la ciudadanía. Como reflexiona Pindado (2009), participar significa «sentirse parte de» la comunidad social y política y, para tomar parte de ella, es necesario que existan canales proactivos que permitan esa vinculación. Pero esto no estaba codificado en el ADN de las instituciones, y los esfuerzos —que los hay— no siempre logran sentir ese pulso social. Incluir a la ciudadanía en la ecuación institucional no pasa solamente por abrir portales de transparencia y datos, por instalar *call centers* o, en el mejor de los casos, organizar presupuestos participativos, preseleccionando desde la institución los rubros. Esos termómetros

---

<sup>14</sup> Los prototipos de los 10 proyectos pueden consultarse en la página web de Innovación Ciudadana, disponible en línea en <https://www.innovacionciudadana.org/laboratorios/proyectos-del-labicar-rosario-2018/>, acceso 8 de julio de 2019.

son un *proxy* (una aproximación), que no parecen lograr medir la verdadera temperatura social. Ayudan, pero no son suficiente.<sup>15</sup>

El ejercicio ciudadano actual reclama instituciones verdaderamente abiertas y eficientes. Para entenderlo, es fundamental atender al cambio de cultura cívica que estamos viviendo. Como han analizado Welzel y Dalton (2014), las últimas oleadas de la Encuesta Mundial de Valores (World Values Survey) nos llevan a pensar en un nuevo tipo de ciudadanía, que alega menos —en el sentido tradicional de reclamar a las instituciones— pero que es mucho más asertiva. Esto ha provocado una sustitución de valores habituales (como la confianza ciega en las instituciones, la democracia o el cumplimiento de las normas) por otros nuevos, entre los que sobresale la creencia de que las personas han de tener voz e intervenir en las decisiones que los afectan.

Los laboratorios ciudadanos pueden caracterizarse como uno de esos nuevos dispositivos institucionales que surgen para medir la temperatura social, y convertir las protestas en propuestas. En ese sentido, son un mecanismo de doble potencialidad: por un lado, permite identificar nuevas temáticas a las que las instituciones por sí solas no llegarían y, por el otro, facilita una forma alternativa de trabajar tanto estas problemáticas como las que ya se encuentran en la agenda política. Esto hace de los laboratorios un instrumento interesante para aportar soluciones a los ODS desde la propia ciudadanía.

Veamos más en detalle cómo. Cualquier institución dispuesta a crear u organizar un laboratorio de innovación ciudadana encuentra una nueva forma de acceder al conocimiento que la gente tiene de aquello que le está sucediendo, de cómo se está viendo afectada por distintas situaciones y, lo que es más interesante aún, de cómo encontrar soluciones.

Al realizar convocatorias abiertas a proyectos bajo el lema de alguna temática específica (por ejemplo, posconflicto, cambio climático, desafíos a las personas con discapacidad, etc.), las instituciones reciben, con los proyectos que presentan los ciudadanos y ciudadanas, un diagnóstico de primera mano de cómo se está experimentado esa situación, a la vez que propuestas de cómo generar soluciones.

---

<sup>15</sup> Instrumentos como los presupuestos participativos han supuesto avances muy importantes para la construcción de una agenda más democrática. Sin embargo, su práctica ha puesto también en evidencia algunas de sus limitaciones y los riesgos de instrumentalización por parte de las autoridades políticas, lo que puede provocar ciertos impases en términos de democratización (Avritzer 2016).

Como hemos mencionado, ya se han organizado cinco Labic sobre distintas temáticas hasta 2018. En total, se han recibido 1100 proyectos o, lo que es lo mismo, identificación de problemas y propuestas de cómo abordarlos. Más de tres mil ciudadanos de 27 países se han inscrito para participar en los Labic, a fin de colaborar en desarrollar esas propuestas y, en el mejor de los casos, prototipar una solución.

De abrirse la institución y dar continuidad a las soluciones prototipadas en el laboratorio por los propios ciudadanos, uno de los efectos colaterales podría ser, sin duda, la construcción de confianza mutua. La probabilidad de que la ciudadanía confíe en las instituciones aumentará en tanto tenga una base sólida de experiencias cotidianas y expectativas de futuro positivas (Güemes 2016). En ese sentido, puede hablarse de un círculo virtuoso por el que mayor involucramiento ciudadano en los asuntos públicos generará más confianza y mayor confianza favorecerá más participación (Güemes y Resina 2018).

Resaltamos, además, el carácter recíproco de la confianza ya que, como proceso psicosocial altamente complejo, requiere de, al menos, dos partes. Y, muy probablemente, el deterioro de la confianza sea mutuo entre ciudadanía e instituciones. Como se ha observado en otras experiencias participativas que demandan colaboración, es habitual que, al inicio de procesos de este tipo, se mantengan por ambos lados recelos y prejuicios, si bien las interacciones que se generan y el compromiso en torno a objetivos comunes suelen conducir a escenarios cooperativos que reducen la desconfianza y favorecen, en última instancia, prácticas colaborativas y creación de confianza (Güemes y Resina 2019).

### **3.5. La institución orgánica**

La adaptación, en cualquier orden, no es estática. Adaptarse conlleva movimiento. Y este es otro de los desafíos a los que se ven enfrentadas las instituciones que fueron creadas en los siglos XIX y XX, en la era pre Internet.

Como vimos antes, la ciudadanía o, mejor, el ejercicio de la ciudadanía avanza muy rápido, por lo que, si una institución se plantea retomar el contacto con la ciudadanía, deberá comenzar a moverse. El cambio institucional es posible, aunque suele ser gradual y responde a la interacción entre el contexto externo y las propias características de las instituciones (Mahoney y Thelen 2010). Esto, que parece sencillo de plantear teóricamente, es de enorme complejidad en la práctica.

Las instituciones no fueron creadas para estar en movimiento, en cambio constante. Y esa es otra de las razones de su desfase con respecto a la ciudadanía actual.

Para el caso que nos ocupa, los Labic son instituciones que se comportan como organismos en evolución, donde la permanente adaptación al medio conlleva reformulaciones internas. Estas reformulaciones son ejercitadas de manera voluntaria como experimentación de modelos, formatos o ecuaciones que generan cambios internos en una parte o todo el dispositivo. Para verlo de forma más clara, vayamos a un ejemplo concreto.

En 2014, se organizó el primer Labic en Veracruz (México). El formato siguió el habitual en otros laboratorios de trabajo intensivo en equipos de colaboradores para el prototipado final de proyectos. Finalizado el Labic, se organizó una reunión abierta para recibir propuestas de mejora de un modelo que, por primera vez, se experimentaba en América Latina con tales dimensiones y particularidades contextuales (se organizó durante una Cumbre de Jefes de Estado, y con participantes de 15 países). Una de las principales propuestas fue que los participantes hubieran preferido tomar contacto con las comunidades reales, a las cuales sus proyectos estaban destinados.

América Latina sigue siendo hoy una de las regiones con mayor desigualdad del mundo (Cepal 2018). Terminar con esta desigualdad requiere de políticas eficaces y, para ello, es fundamental partir de un diagnóstico preciso, por lo que las instituciones deben hacer un esfuerzo extra para conocer la realidad social, muchas veces alejada de la «realidad» de la institución. No haber escuchado la propuesta de los participantes del Labic, y haber hecho caso omiso a la necesidad de tomar contacto con las comunidades afectadas, habría supuesto que los proyectos no tuvieran el suficiente contacto con la realidad y, para la organización, reproducir la habitual inercia institucional de no conectar con las bases ciudadanas.

Ello llevó a que en el siguiente Labic, celebrado en 2015 en Río de Janeiro (Brasil), se modificase el formato de laboratorio y se experimentase conectar a los equipos con comunidades reales. En la edición de Río de Janeiro, los proyectos trabajaron colaborativamente con colectivos y ciudadanía de Favela de Maré, Lagoa, Favela Morro da Providência, Cidade de Deus, Santa Cruz, Nova Iguaçu, escuelas, plazas públicas y más. La evaluación de los resultados al final del laboratorio demostró que los proyectos se habían visto transformados de manera sustancial en el trabajo colaborativo con las comunidades, donde se nutrieron de realidad y del intercambio de conocimientos de ambas partes.

El cambio y adaptación que se produjo en los Labic desde 2014 a 2015 modificó el formato en adelante y, de las nueve comunidades que participaron en 2015, se llegó a 23 comunidades en 2016, en Cartagena de Indias (Colombia).

#### 4

### **Conclusiones**

Al comienzo de este artículo planteamos cómo, desde los distintos ámbitos públicos, privados y sociales surgía la gran pregunta sobre cómo afrontar la crisis de confianza a la que se enfrentan las instituciones. A lo largo de este trabajo, nuestro propósito no ha sido tanto profundizar en el diagnóstico (que los hay, y muchos) sino centrarnos en una de las principales respuestas que se está dando: los laboratorios de innovación ciudadana.

Como ha sucedido con las anteriores revoluciones industriales, la revolución actual demanda cambios en todas las esferas de la sociedad (económica, política, jurídica y cultural), así como una actualización del ejercicio de ciudadanía. Cada revolución supone nuevos derechos y formas de interacción, lo que provoca que las instituciones que habían regido hasta ese momento tengan también que adaptarse. La rapidez y el alcance de los cambios que se están dando con la Cuarta Revolución Industrial sitúan a las instituciones ante el desafío de responder con una transformación sustancial, si quieren adaptarse a los tiempos.

De entre las propuestas y dispositivos de participación puestos en marcha en los últimos años, los laboratorios ciudadanos han sido una de las apariciones más sugerentes: por un lado, porque supera el trinomio Estado-mercado-sociedad y establece una nueva relación cooperativa en las tres instancias tradicionales de la gobernanza poniendo, además —y sobre todo—, a la ciudadanía en el centro de la ecuación; por el otro, porque supone un avance sustancial en la calidad de la democracia. Hasta el momento, las respuestas más habituales a las limitaciones del modelo representativo se habían planteado, o bien desde el ejercicio de la participación directa, con mecanismos de consulta, o bien desde la creación de espacios de deliberación. Los laboratorios ciudadanos añaden una dimensión pragmática: la capacidad de producir soluciones colaborativas. Esta capacidad de «hacer» de la ciudadanía y «hacerlo» colaborativamente con las instituciones supone incorporar la creatividad de las personas a la producción de políticas, mediante procesos de innovación que incluyen y combinan conocimientos diversos.

En un contexto de desarrollo global marcado por la Agenda 2030, esta capacidad adquiere especial relevancia, sobre todo cuando el año 2030 está cada vez más cerca, y muchos países e instituciones siguen preguntándose cómo pueden concretar acciones que permitan cumplir con los 17 ODS y sus 169 metas. Los laboratorios aportan, en ese sentido, un terreno fértil para explorar, que ya ha comenzado a dar resultados y que se dibuja como un mecanismo eficaz para poner en relación los compromisos de las instituciones con las necesidades y demandas de las sociedades.

Si partimos de la situación de parálisis generada con la crisis, poner el foco en los laboratorios supone también una oportunidad para imaginarse cómo serán las instituciones del futuro, situarse en la frontera y vislumbrar algunas de sus características principales. Es por ello que nos hemos centrado en un caso concreto que nos sitúa ante el reto de construir nuevos modelos institucionales, el de los Labic de la Segib, con el propósito de identificar y extraer qué aprendizajes y claves nos deja su experiencia para superar esa parálisis y avanzar hacia la construcción de un nuevo tipo de institucionalidad.

Estos aprendizajes se sintetizan en cuatro:

El primero es su amplia capacidad para experimentar, poner a prueba y practicar el ensayo-error. Esto hace posible el análisis ágil de errores, al tiempo que facilita el rápido aprendizaje, lo que evita el coste de errores mayores y lo convierte en conocimiento acumulado para la institución. Se trata de un modelo, por tanto, que permite el error y lo transforma en aprendizaje, pero que lo hace, además, como parte de su propia naturaleza. Siempre nos movemos en el plano de la experimentación y el prototipado: de los proyectos que forman parte de un Labic, del diseño del propio laboratorio y del programa en el que se inserta, Innovación Ciudadana.

El segundo tiene relación con su capacidad de transformación en tres planos: social, estatal e internacional. En el plano ciudadano, hemos visto cómo estimula un paradigma de ciudadanía proactiva, al ir más allá de las lógicas consultivas; trascender los modelos de participación, tanto corporativos como individualistas, y situar a los ciudadanos en el plano de una producción orientada al cambio. En el institucional, supone la experimentación de una forma de respuesta a los problemas públicos poco usual en las instituciones, al conectar con la ciudadanía para la búsqueda de soluciones. Y, en la dimensión de la cooperación al desarrollo, supera con el modelo de transferencia de conocimiento de expertos a ciudadanos por un intercambio entre iguales (*peer-to-peer*), de ciudadanos para ciudadanos.

El tercero es su función como termómetro social. Su funcionamiento abierto, en la que los temas que se tratan son aquellos que propone la propia ciudadanía, hace posible conocer los problemas reales, más aún cuando las sociedades presentan desigualdades. Esto permite una creación alternativa de la agenda política, en la que los contenidos ya no van de arriba abajo (*top-down*) sino de abajo arriba (*bottom-up*), partiendo de las bases ciudadanas y las comunidades, lo que facilita canalizar demandas y convertir desafíos en soluciones coproducidas.

El cuarto es su flexibilidad para adaptarse, obtener retroalimentación y evolucionar orgánicamente hacia nuevas formas que conecten mejor con las necesidades de la ciudadanía. Al contrario de lo que suele suceder con la mayoría de las instituciones, se trata de un modelo institucional vivo, caracterizado por su dinamismo y transformación continua. Ningún Labic es igual a otro ya que, en cada edición, se han incorporado nuevas innovaciones, se han introducido modificaciones y se ha ajustado su diseño.

Junto a estos aprendizajes, la experiencia de los laboratorios plantea también una reflexión sobre algunas de las limitaciones y dificultades que conlleva poner en marcha nuevos modelos institucionales, como quiénes participan, cómo se participa o cuál es el resultado final de los prototipos. A este respecto, incluir a nuevos actores no es tarea fácil, como tampoco lo es evitar sesgos en la participación. Ahondar en las causas de estas barreras y promover de forma activa la participación de actores tradicionalmente excluidos es uno de los principales retos para cualquier laboratorio de estas características. Del mismo modo, equilibrar el diálogo de los participantes durante los talleres se convierte en otro de los desafíos, así como generar un lenguaje común y una forma de comunicación, que permita trascender la deliberación y concretarla en prácticas colaborativas. En cuanto a los prototipos, se trata sin duda del resultado tangible más visible que tiene un laboratorio, de ahí que lograr que se conviertan en soluciones sostenibles en el tiempo es una prioridad para su consolidación como espacios de codiseño de políticas.

Estos desafíos son muestra del carácter experimental de los laboratorios, un carácter que permite explicar cómo es posible que un programa que nace dentro de un organismo internacional termine convertido en una herramienta al servicio de la ciudadanía. En apenas cinco años, los Labic han conseguido convertirse en referencia por su capacidad para conectar con las preocupaciones de las personas y generar, además, el espacio para abordarlas y ponerles solución. Para ello, ha incorporado el punto de vista de los afectados y lo ha conectado con un ecosistema



de ideas, conocimientos y recursos, en un proceso insólito de innovación que parte de ese encuentro entre institución y ciudadanía. Esta capacidad para abrir espacios, generar conexiones, identificar demandas y construir propuestas fue destacada unánimemente por los presidentes de 22 países (19 de América Latina, España, Portugal y Andorra) en la declaración final de la XXVI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado, celebrada en noviembre de 2018 en La Antigua (Guatemala); un hecho histórico para un mecanismo de estas características, por el que se reconoce, de forma expresa, la contribución de los laboratorios «en la producción de soluciones innovadoras para el cumplimiento de la Agenda 2030»<sup>16</sup>.

La experiencia de los Labic nos sitúa ante una última reflexión: imaginarse las instituciones del futuro supone pensarlas en forma de prototipos experimentales. En ese sentido, los Labic son un terreno fértil sobre el que podrían germinar nuevas formas institucionales. Como antecedente, deja pistas y aprendizajes sobre rasgos que podrían definir el funcionamiento y organización de instituciones futuras. En cuanto al horizonte como tal de los laboratorios, son y seguirán siendo un mecanismo en constante evolución que derivará en aquello que la propia ciudadanía, con su capacidad innovadora y creativa, quiera que sea, con la única limitación de todo laboratorio: estar en permanente experimentación.

## 5

### **Bibliografía**

ARNSTEIN SR (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners* 35(4):216-224.

AVRITZER L (2016). *Impasses da Democracia no Brasil*. Civilização Brasileira, Río de Janeiro.

BASON C (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press, Bristol.

BENKLER Y (2016). Peer production and cooperation. En: Bauer JM, Latzer M (eds.). *Handbook on the Economics of the Internet*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 91-119.

---

<sup>16</sup> «Declaración de Guatemala: Compromiso por el desarrollo sostenible», La Antigua (Guatemala), 16 de noviembre de 2018, disponible en línea en [https://www.segib.org/wp-content/uploads/00.1.-DECLARACION-DE-LA-XXVI-CUMBRE-GUATEMALA\\_VF\\_E.pdf](https://www.segib.org/wp-content/uploads/00.1.-DECLARACION-DE-LA-XXVI-CUMBRE-GUATEMALA_VF_E.pdf), acceso 25 de marzo de 2019.

- BLACKWELL AH, MANAR E (eds.) (2015). Prototype. UXL Encyclopedia of Science. [http://link.galegroup.com/apps/doc/ENKDZQ347975681/SCIC?u=dclib\\_main&sid=SCIC&xid=0c8f739d](http://link.galegroup.com/apps/doc/ENKDZQ347975681/SCIC?u=dclib_main&sid=SCIC&xid=0c8f739d), acceso 23 de marzo de 2019.
- BOLLIER D, HELFRICH S (eds.) (2014). *The Wealth of the Commons: A World Beyond Market and State*. Leveellers Press.
- BRUGUÉ Q (2009). Una administración que habla es una administración que piensa. En: VV.AA. *Participación ciudadana para una Administración deliberativa*. Gobierno de Aragón, Zaragoza.
- BRUGUÉ Q, FONT J, GOMÀ R (2003). Participación y democracia. Asociaciones y poder local. En: Funes MJ, Adell R (eds.). *Movimientos sociales: cambio social y participación*. UNED, Madrid, pp. 109-132.
- CARSTENSEN HELLE V, BASON C (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 17(1):2-26.
- CASTELLS M (2009). *Comunicación y poder*. Alianza, Madrid.
- CEPAL (2018). La ineficacia de la desigualdad. Trigésimo séptimo período de sesiones de la Cepal. La Habana, 7 a 11 de mayo. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43566/4/S1800302\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43566/4/S1800302_es.pdf), acceso 22 de marzo de 2019.
- CHESBROUGH HW (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston.
- DELLA PORTA D (2013). *Can Democracy be Saved?: Participation, Deliberation and Social Movements*. Polity Press, Cambridge.
- EKMAN J, AMNÅ E (2012). Political participation and civic engagement: Towards a new typology. *Human affairs* 22(3):283-300.
- FONT J (2004). Participación ciudadana y decisiones públicas: conceptos, experiencias y metodologías. En: Ziccardi A (coord.) *Participación ciudadana y políticas sociales en el ámbito local*. UNAM, México, pp. 23-42.
- FONT J, SMITH G, GALAIS C, ALARCÓN P (2018). Cherry-picking participation: Explaining the fate of proposals from participatory processes. *European Journal of Political Research* 57(3):615-636.

- FREIRE J (2017). Innovación ciudadana vs. innovación social. <http://juanfreire.com/innovacion-social-vs-innovacion-ciudadana/>, acceso 15 de marzo de 2019.
- FRESSOLI M, AROND E, ABROL D, SMITH A, ELY A, DIAS R (2014). When grassroots innovation movements encounter mainstream institutions: implications for models of inclusive innovation, *Innovation and Development* 4:2:277-292.
- FUNG A (2012). Continuous institutional innovation and the pragmatic conception of democracy. *Polity* 44(4):609-624.
- FUNG A (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review* 75(4):513-522.
- GREPPI A (2013). Fabricar confianza: tres lugares comunes. *Bajo palabra: Revista de filosofía. II Época* 8:215-225.
- GÜEMES C (2016). *Trátame suavemente. Confianza Social en América Latina. Argentina bajo la lupa.* Flacso, Secretaría General, San José de Costa Rica.
- GÜEMES C, RESINA J (2018). Participación ciudadana y confianza, un ejercicio de alquimia democrática. En: Güemes C, Resina J, Cruz-Rubio C (eds.). *Participación Ciudadana: experiencias inspiradoras en España.* CEPC, Madrid, pp 73-84. <http://www.cepc.gob.es/publicaciones/libros/colecciones?IDP=2738>, acceso 22 de marzo de 2019.
- GÜEMES C, RESINA J (2019). Come together? Citizens and civil servants dialogue and trust. *Australian Journal of Public* 78(2):155-171.
- KUHN T (1996). *The Structure of Scientific Revolutions.* University of Chicago Press.
- LATINOBARÓMETRO (2018). Informe 2018. [http://www.latinobarometro.org/latdocs/INFORME\\_2018\\_LATINOBAROMETRO.pdf](http://www.latinobarometro.org/latdocs/INFORME_2018_LATINOBAROMETRO.pdf), acceso 13 de marzo de 2019.
- MAHONEY J, THELEN K (2010). A theory of gradual institutional change. En: Mahoney J, Thelen K (eds.). *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power.* Cambridge University Press.
- MARTÍNEZ OSÉS P, MARTÍNEZ I (2016). La agenda 2030: ¿cambiar el mundo sin cambiar la distribución del poder? *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales* (33):73-102.
- MATO D (2017). Del «diálogo de saberes» a la construcción de modalidades de «colaboración intercultural»: aprendizajes y articulaciones más allá de la academia. *Lasa/Oxfam* 48(3):8-17.

- MERKEL W, KNEIP S (eds.) (2018). *Democracy and Crisis: Challenges in Turbulent Times*. Springer International, Cham.
- MULGAN G (2014). *The Radical's Dilemma: An Overview of the Practice and Prospects of Social and Public Labs*. [https://media.nesta.org.uk/documents/social\\_and\\_public\\_labs\\_-\\_and\\_the\\_radicals\\_dilemma.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/social_and_public_labs_-_and_the_radicals_dilemma.pdf), acceso 26 de febrero de 2009.
- NABATCHI T (2010). Addressing the citizenship and democratic deficits: The potential of deliberative democracy for public administration. *The American Review of Public Administration* 40(4):376-399.
- NORTH D (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- OLIVÁN R (2018). La revolución que nadie espera. En: VV. AA. *Abrir instituciones desde dentro [Hacking Inside Black Book]*. <http://www.laaab.es/hackinginside/assets/chapters/CAPITULO1.pdf>, acceso 26 de febrero de 2019.
- PASCALE P (2018a). Laboratorios de Innovación Ciudadana: nueva institucionalidad para un futuro sostenible. *Revista Pensamiento Iberoamericano* 6:63-72.
- PASCALE P (2018b). Los laboratorios ciudadanos ante los desafíos comunitarios de las ciudades iberoamericanas. En: VV. AA. *Abrir instituciones desde dentro [Hacking Inside Black Book]*.
- PINDADO F (2009). La participación ciudadana, la vida de las ciudades. En: VV. AA. *Participación ciudadana para una Administración deliberativa*. Gobierno de Aragón, Zaragoza.
- POLANYI K (2006). *La gran transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. Fondo de Cultura Económica, México.
- POLLITT C (2011) *Innovation in the Public Sector: An Introductory Overview*. En: Bekkers V, Edelenbos J, Steijn B (eds.). *Innovation in the Public Sector*. IIAS Series: Governance and Public Management. Palgrave Macmillan, Londres.
- POSNER RA (2010). *The Crisis of Capitalist Democracy*. Harvard University Press.
- RESINA J (2010). Ciberpolítica, redes sociales y nuevas movilizaciones en España: el impacto digital en los procesos de deliberación y participación ciudadana. *Mediaciones sociales* 7:143-164.
- SCHRAGE M (2000). *Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate*. Harvard University Press.

SCHWAB K (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business, Nueva York.

SUBIRATS J (2012). Nuevos tiempos, ¿nuevas políticas públicas? Explorando caminos de respuesta. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 54.

WELZEL C, DALTON RJ (2014). From allegiant to assertive citizens. En: Walzel C, Dalton RJ (eds.). *The Civic Culture Transformed: From Allegiant to Assertive Citizens*. Cambridge University Press, pp. 282-306.