

# **¿Qué es y para qué sirve un Laboratorio de Innovación Ciudadana? El caso del LABICxlaPaz**

**Jorge Resina**

## **Jorge Resina**

Profesor de Ciencia Política en la Universidad Complutense de Madrid. Es Doctor en Ciencia Política, Máster en Estudios Latinoamericanos y Licenciado en Ciencia Política y de la Administración por la misma universidad. Máster en Periodismo y Comunicación Social por la Universidad de Gales. Ha sido investigador visitante en la Universidad de California y la Universidad de Cambridge, y ha trabajado en la Secretaría General Iberoamericana, la Embajada de Bolivia en España y como consultor en la Organización de Estados Americanos. Sus principales líneas de investigación son las instituciones y la participación ciudadana en América Latina y Europa del Sur.

Las comunicaciones con el autor pueden dirigirse a:  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología  
Universidad Complutense de Madrid  
Campus de Somosaguas, 28223 Madrid, España  
E-mail: [jresina@ucm.es](mailto:jresina@ucm.es)

## ¿Qué es y para qué sirve un Laboratorio de Innovación Ciudadana? El caso del LABICxlaPaz

*Los laboratorios ciudadanos se han convertido en una estrategia frecuente de los gobiernos para responder a nuevas demandas sociales. Asentados en principios de innovación abierta y gobernanza colaborativa, emergen como instituciones híbridas para la coproducción de políticas. Sin embargo, poco se sabe todavía sobre los rasgos que los definen y sobre su alcance. Este artículo tiene como objetivo aportar mayor conocimiento sobre lo que sucede al interior de estos espacios a través de una experiencia concreta: la cuarta edición de los Laboratorios de Innovación Ciudadana (LABIC) promovidos por la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), celebrada en febrero de 2018 en Nariño, Colombia, y orientada a la construcción de políticas para la paz. Para ello, en primer lugar, se plantea una revisión teórica sobre la definición y las características de un laboratorio para, después, abordar el estudio de caso del LABICxlaPaz. La investigación se basa en trabajo de campo realizado en terreno durante los trece días que duró el laboratorio y refuerza la hipótesis de que, debido a su naturaleza experimental y desestructurada, la mayor potencialidad de estas iniciativas es agregar un valor social a soluciones tecnológicas innovadoras que de otra forma difícilmente se conseguiría, más allá de los resultados específicos en ocasiones limitados y también posibles por otros medios. Por último, a la luz de los hallazgos encontrados, se plantea una serie de reflexiones sobre sus puntos fuertes y sus limitaciones con el ánimo de estimular el debate.*

**Palabras clave:** Participación Ciudadana; Innovación Administrativa; Gobernanza; Estudio de Casos; Colombia

### What Is a Citizen Innovation Lab and What Is It For? The Case of LABICxlaPaz

*Citizen Labs have become a frequent strategy of governments to respond to new social demands. Based on the principles of open innovation and collaborative governance, they emerge as hybrid institutions for the co-production of policies. However, we still know little about the features that define them and their scope. This article aims to provide more information about what happens inside these spaces through a specific experience: the fourth edition of the Laboratories of Civic Innovation (LABIC) promoted by the Ibero-American General Secretariat (SEGIB), held in February 2018 in Nariño, Colombia, and oriented towards the construction of policies for peace. First, a theoretical review about the definition and the characteristics of a laboratory is proposed, to later address the LABICxlaPaz case study.*

Recibido: 24-09-2018 y 21-03-2019 (segunda versión). Aceptado: 28-03-2019.

Los laboratorios responden a una evolución de la participación política como una oportunidad para ensanchar la democracia y florecen en un entorno digital caracterizado por la emergencia de culturas cívicas.

*The research is based on field work carried out during the thirteen days in which the laboratory took place and reinforces the hypothesis that, due to its experimental and unstructured nature, the greatest potential of these initiatives is to add a social value to innovative technological solutions that otherwise would hardly be achieved, beyond the specific results on limited occasions and possible to achieve by other means. Finally, some reflections on its strengths and limitations are raised in order to stimulate the debate.*

**Key words:** Citizen Participation; Administrative Innovation; Governance; Case Analysis; Colombia

## Introducción

Los laboratorios de innovación ciudadana se han convertido en una práctica creciente de las instituciones públicas para solucionar problemas y necesidades de la ciudadanía. Surgidos de las limitaciones que tienen las propias instituciones para satisfacer nuevas demandas sociales en tiempos de ajuste presupuestario, se crean con el fin de mejorar la eficacia de las políticas y lograr mayor legitimidad institucional (Ostling, 2017).

Estos laboratorios responden a una evolución de la participación política como una oportunidad para ensanchar la democracia y florecen en un entorno digital caracterizado por la emergencia de culturas cívicas, como las de los *hacker* y los *makers*, y prácticas cooperativas, como el *software* de código libre, el *per-to-per* o el *do-it-yourself*, que redimensionan el debate sobre la naturaleza y la gestión de los bienes comunes.

Diversas experiencias de la última década aportan información sobre aspectos generales de estos espacios, orientados a tratar problemas complejos mediante la inclusión de una pluralidad de actores y la promoción de inteligencia colectiva. Sin embargo, a pesar de las expectativas, menos se sabe sobre qué sucede cuando se producen y cuál es su efecto, si sirven para impulsar procesos de transformación real o si replican una lógica más convencional de proyectos. En ese sentido, es necesario seguir investigando casos concretos que aporten un conocimiento más detallado sobre su funcionamiento y alcance (Timeus y Gascó, 2018).

En esa línea, el objetivo de esta investigación es indagar sobre los procesos y las repercusiones que generan este tipo de laboratorios. Como hipótesis de partida se plantea que su naturaleza experimental y abierta favorece la creación de redes de actores y origina interacciones colaborativas que permiten crear un valor social en la solución

de los problemas que de otra manera no se daría, más allá que esas soluciones pudieran conseguirse también por otros medios.

Para abordar dicho objetivo el artículo se centra en una experiencia concreta: los Laboratorios de Innovación Ciudadana (LABIC) promovidos por la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), a través del estudio de caso de su cuarta edición celebrada en febrero de 2018 en el Departamento de Nariño, Colombia, una de las regiones más conflictivas del país después de los Acuerdos de Paz de La Habana.

La estructura que plantea el trabajo es la siguiente: el primer apartado define qué es un Laboratorio de Innovación Ciudadana y expone sus principales características y los fundamentos teóricos en los que se basa; el segundo presenta la metodología empleada, contextualiza el estudio de caso propuesto y describe las distintas iniciativas que formaron parte del LABICxlaPaz; el tercero analiza las dinámicas y las interacciones surgidas, así como el resultado final al que llevaron. Por último, a la luz de este análisis, se plantea una discusión, sobre los puntos fuertes y las limitaciones de un laboratorio y se concluye con una reflexión que tiene como propósito dejar el debate abierto.

## **1. Aproximación teórica: Los Laboratorios de Innovación como institución híbrida**

### ***1.1 Caracterización de un Laboratorio de Innovación Ciudadana***

Los laboratorios de innovación ciudadana son un concepto escurridizo<sup>1</sup>. Prácticas similares han recibido distintos nombres y, al mismo tiempo, tampoco existe un tipo ideal que lo caracterice. Esto se debe a que cada laboratorio puede considerarse como único al tener sus propias características, estructura y objetivos. Acotarlo es una tarea complicada, pero también necesaria a riesgo que se produzca un estiramiento conceptual que designe de la misma manera prácticas que poco tienen que ver entre sí o que termine convertido en un concepto mágico, vacío de contenido (McGann, Blomkamp y Lewis, 2018; Acevedo y Dassen, 2016; Pollitt y Hupe, 2011).

Gascó Hernández, Sandoval Almazán y Gil García (2017) han distinguido entre aquellos laboratorios de innovación que se crean dentro del sector público a modo de organizaciones experimentales (*i-labs*), como el Nesta en Reino Unido o el Mindlab en Dinamarca, y aquellos otros que se constituyen como plataformas colaborativas entre múltiples actores y que toman lugar en contextos de la vida real a través de proyectos específicos y actividades constructoras de

comunidad (*living labs*). Dentro de estos últimos diferencian entre los que están enfocados a crear un ecosistema de innovación orientado a la mejora de las empresas privadas y las organizaciones públicas como tal y los que se centran en la ciudadanía y la democratización de la innovación, a los que denominan propiamente laboratorios ciudadanos.

En un sentido parecido, Freire (2017) distingue entre innovación social, vinculada al mundo empresarial, e innovación ciudadana, que se diferencia de la primera por entender la innovación como un proceso colectivo que parte de la capacidad humana innata de innovar y que tiene un enfoque inclusivo y situado. De esa forma, un laboratorio de innovación ciudadana se caracteriza por incorporar a toda la ciudadanía a participar, y no solo a los expertos -cambiando el diagnóstico por la escucha-, se adapta a los contextos locales, integra distintos tipos de saberes -no solo los tecnológicos-, e incluye el punto de vista de los afectados.

Como señala Franz (2015), estos laboratorios son un instrumento de inclusión ciudadana que, por su naturaleza cooperativa y de conformación mutua, requieren cierto nivel de flexibilidad y una sensibilidad especial cuando se implementan. De ahí que en este trabajo se opte por no trazar una distinción estricta entre los diferentes intentos institucionales de crear laboratorios de innovación, siempre y cuando tengan una finalidad democratizadora, orientada a reconstruir y reforzar el músculo cívico (Russon Gilman, 2016).

Tienen en común que emegen con mayor fuerza tras la crisis económica de 2008 como propuesta alternativa que acelera la búsqueda de nuevas vías en las que la creatividad y la innovación son pilares de creación de riqueza (Bason, 2018; Castells, 2017). Su surgimiento se debe tanto a la necesidad democrática de responder con pragmatismo a situaciones cada vez más complejas (Hassan, 2014; Fung, 2006), como a la adaptación de las instituciones a la tecnología, la emulación y la legitimación del cambio con nuevos saberes (Tõnurist, Kattel y Lember, 2017). Los *Labs* se encuentran así “en el camino para llegar a ser omnipresentes dentro de la infraestructura social de las organizaciones públicas modernas” (McGann, Blomkamp y Lewis, 2018: 2).

Sin embargo, un problema frecuente es dónde ubicarlos. Un dilema radical, en expresión de Mulgan (2014: 8), ya que, por un lado, si quieren ser una alternativa coherente necesitan funcionar por fuera del *statu quo*, pero, por el otro, corren el riesgo de ser ignorados

**Lo importante es que los laboratorios suponen un cambio de perspectiva que incorpora la idea de heterogeneidad y permite crear confianza y construir con base en la misma.**

y marginalizados). Schuurman y Tõnurist (2017) consideran que, como agentes de cambio, deben estar estructuralmente separados del resto del sector público al ser “islas de experimentación” que necesitan cierto nivel de autonomía para probar y testar.

El tamaño que tenga un *Lab* es otra cuestión a resolver. Según los estudios de Tõnurist, Kattel y Lember (2017), los más pequeños son más operativos y ágiles y los participantes tienen un contacto más directo, lo que permite generar mayor confianza, cooperación y empatía. Además, al no competir con la organización principal es más probable conseguir cambiar normas y hacer que las innovaciones se repliquen a gran escala.

Si bien, tal como sucede con otras experiencias deliberativas, para que un *Lab* no quede solo en un intento esporádico sino que enraíce dentro del correspondiente nivel de gobierno, requiere de voluntad política y capacidad de institucionalización (Fagotto y Fung, 2014). Para Mintrom y Luetjens (2016) se trata de una paradoja: son creados como parte de un sistema, pero están ahí para desafiarlo. En suma, se trata de conjugar dos lógicas distintas, una más desestructurada y otra que tiende hacia la rutinización: “Los espacios de creación son de experimentación, improvisación y desenfreno. Las instituciones promueven la regularidad, la certeza y el orden. ¿Significa esto que el encuentro entre ambos resultará inevitable y finalmente inestable? ¿Qué tipo de arreglos híbridos se negocian y emergen a través de estos encuentros? ¿Cómo mantienen la autonomía los espacios de creación de modo que pueden tratar con las instituciones en sus propios términos?” (Braybrooke y Smith, 2018).

La respuesta que se está dando a estos encuentros es la de considerar a los laboratorios una institución híbrida, que sea capaz de moverse en el espacio entre ambas lógicas. Lee (2014) estima que esto puede tener incluso un efecto positivo, ya que la combinación entre uniformidad de roles y responsabilidades, informalidad en la participación del gobierno y suavización de reglas y obligaciones legales, lejos de debilitar el compromiso de los participantes con las metas comunes, puede reforzarlo.

Como coincide en señalar la bibliografía sobre el tema, lo importante es que los laboratorios suponen un cambio de perspectiva que incorpora la idea de heterogeneidad y permite crear confianza y construir con base en la misma (Lee, 2014; Hassan, 2014; Carstensen y Bason, 2012). A diferencia de un *workshop* o de otras actividades en las que se involucra a la ciudadanía, un *Lab* tiene una noción muy

abierta de experimentación, en la que la mirada de los afectados se complementa con actores diversos que aportan nuevas ideas y distintos tipos de conocimiento a la construcción de una problemática. Como concluyen Carstensen y Bason (2012) no se trata solo de encontrar buenas soluciones para la gente sino hacerlo con la propia gente (2012: 6).

Un aspecto importante de los *Labs* es, por tanto, quiénes participan. Según distintos autores, tendrían que formar parte, al menos, la ciudadanía y alguna organización pública (Voorberg, Bekkers y Tummers, 2015) y estar involucradas no solo personas con distintas epistemologías sino también *practitioners* (Hagy, Morrison y Elfstrand, 2017). La forma de involucrar a los ciudadanos no siempre es fácil, ya que en muchas ocasiones se produce un sesgo de la participación entre aquellos que más experiencia tienen en este tipo de prácticas, quienes militan en alguna organización o tienen mayor conocimiento técnico y quienes no, que por lo demás suelen ser también los más vulnerables (Ganuzza y Francés, 2011; Brugué, Font y Gomà, 2003). Tampoco es, en ocasiones, el contacto con los funcionarios públicos, acostumbrados a otras dinámicas y pautas de conducta, lo que puede convertirse en un escollo importante (Bason, 2018). Ello obliga a los diseñadores de estos espacios a pensar distintas fórmulas de reclutamiento ciudadano y participación que permitan dar cabida a una pluralidad de voces y equilibrar puntos de vista (Fung, 2006). Del mismo modo, qué espacios físicos se elijan y qué tan amigables sean para poder interactuar de una manera distendida y que propicie el diálogo, son otros de los condicionantes a tener en cuenta (Kanter, 2006; Kao, 2002).

Qué sucede dentro de un laboratorio tiene mucho que ver con que se creen las condiciones para ese diálogo y cómo se gestionen las emocionalidades, en tanto que moviliza una gran cantidad de conocimientos orientados a sustentar el procomún (Martins, Fressoli y Lafuente, 2017). La colaboración entre los actores es, por tanto, la clave que va a marcar su capacidad para prototipar nuevas prácticas sostenibles (Binder y Brandt, 2008: 128). En ese sentido, el prototipado se entiende como “un sitio de experimentación, conocimiento, producción y mejora (incluso a través del fallo)” que permite hacer “exploraciones materiales” para lograr “un ensamblaje emergente y complejo de cosas sociales y técnicas” (Smith, 2018: 6).

Esta cultura del prototipado genera nuevas normas y rutinas, más abiertas y colaborativas, pero también nuevos retos. Una de las

cuestiones recurrentes que se plantean es cuál es el alcance de los *Labs*, ya que si bien se constituyen como espacios de experimentación y aprendizaje, también lo son de búsqueda concreta de soluciones en términos de política pública. Como señala Rey (2018), separar ambas funciones y centrarse solo en la primera tiene sus riesgos, pues se trata de espacios que también han de actuar con pragmatismo y llegar a resultados tangibles, lo que obliga a “encontrar un equilibrio entre el objetivo aprendizaje (proceso) y el de solución con impacto de problemas reales (resultados)”. Sucede con frecuencia que los *Labs* son muy buenos para catalizar ideas, pero no tanto para lograr resultados específicos (Nissen, 2006). Otra de las grandes interrogantes es si los prototipos son fácilmente escalables a otros niveles de gobierno y con qué grado de éxito pueden replicarse en contextos diferentes (Smith, 2018: 6).

Tomando en cuenta estas condicionantes y la necesidad de seguir testando la práctica sostenida y el alcance de los laboratorios en el tiempo, estos espacios híbridos se han ido constituyendo sobre dos grandes pilares teóricos: por un lado, con base en una noción de gobernanza de tipo colaborativa, donde ciudadanía y empleados públicos participan en el codiseño y la coproducción de políticas; por el otro, en procesos de innovación ciudadana, donde la innovación pública adquiere una renovada importancia adaptando prácticas de innovación social y abierta.

### **1.2 Pilares en los que se asienta: Gobernanza Colaborativa e Innovación Abierta**

En un contexto en el que la Administración Pública se piensa a sí misma (Brugué, 2004), se impulsan procesos de Gobierno Abierto (Güemes y Ramírez Alujas, 2013) y se retoma la preocupación por mejorar y transformar las funciones de la burocracia (Osborne y Gaebler, 1992), aprendizajes como los presupuestos participativos y el abanico de posibilidades tecnológicas provocan que los ciudadanos no se conformen con votar y reclamen ser parte activa de la toma de decisiones e involucrarse en los asuntos públicos que les conciernen (Noveck, 2009).

La gobernanza colaborativa surge así como una estrategia para tratar problemas complejos con una pluralidad de actores, que incluye a los interesados y a los expertos (Koski ...[et al], 2018; Emerson y Nabatchi, 2015). No basta con que exista heterogeneidad, sino que también es necesario que se resuelvan las asimetrías y se asegure

**Esta estrategia emerge además íntimamente relacionada con la noción de gobernanza policéntrica para la gestión de bienes comunes, asentada en tres grandes ejes: compromiso con base en principios, motivación compartida y unión de capacidades.**

**Aunque la innovación en el sector público no es algo nuevo, sí lo es ese enfoque más consciente y sistemático que se le está dando con base en procesos de co-creación y co-diseño que tienen como centro a las personas.**

una representatividad equitativa (Clark, 2018). Para ello, el gobierno tiene que ejercer como “habilitador cívico” que permita reforzar las capacidades de la ciudadanía (Sirianni, 2009: 1). De esta forma, la gobernanza colaborativa indica “un modo específico de interacción que es deliberativa, multilateral, que busca el consenso y que está orientada hacia la producción conjunta de resultados y soluciones” (Ansell y Torfing, 2018). En términos de relación Estado-sociedad, esta interacción permite reforzar el enraizamiento estatal, legitimar su acción y favorecer la coproducción de políticas (Evans, Huber y Stephens, 2014).

Esta estrategia emerge además íntimamente relacionada con la noción de gobernanza policéntrica para la gestión de bienes comunes (Carlisle y Gruby, 2017), asentada en tres grandes ejes: compromiso con base en principios, motivación compartida y unión de capacidades (Emerson y Nabatchi, 2015: 27). Ello genera una revalorización de la idea de los comunes (Rendueles y Subirats, 2016; Bollier, 2014) y la creación de un nuevo *ethos* público que se nutre de diversas prácticas contemporáneas relacionadas con las culturas de apertura *hacker* y *software* de código libre (Delfanti, 2013; Yu y Robinson, 2012), de la riqueza de las redes digitales (Benkler, 2006) y de compartir conocimientos y habilidades técnicas de los *makers* (Di Roma, Minenna y Scarcelli, 2017; Morel y Le Roux, 2016).

Torfing y Triantafyllou (2016) han señalado que estas nuevas formas de gobernanza favorecen procesos de innovación con potencial para crear prácticas creativas que de otra manera serían muy difíciles de lograr. A ese respecto, entienden la innovación como “un proceso intencional, pero intrínsecamente contingente, que implica el desarrollo y la realización de ideas nuevas y creativas que desafían los conocimientos tradicionales y rompen con las prácticas establecidas en un contexto particular” (2016: 7).

Aunque la innovación en el sector público no es algo nuevo, sí lo es ese enfoque más consciente y sistemático que se le está dando con base en procesos de co-creación y co-diseño que tienen como centro a las personas (Bason, 2018: 4). Ello ha renovado el interés por estudiar la importancia del Estado como promotor de innovación -y no solo como agente subsidiario de los fallos del marco- y su papel activo para corregir desigualdades (Mazzucato, 2013). Si bien se trata más de un proceso gradual que de un cambio abrupto (Osborne y Brown, 2011), en apenas una década la innovación ha pasado de estar en los márgenes a tener una posición central dentro de las instituciones (Nesta, 2014: 8).

Esto se debe, en buena medida, al impulso propiciado por nuevas prácticas de innovación abierta (Von Hippel, 2005; Chesbrough, 2003; Sawhney y Prandelli, 2000) que a pesar de provenir originalmente del mundo privado han encontrado su propia traslación en lo público (Schuurman y Tõnurist, 2017: 7) inspirando procesos de innovación colaborativa (Gascó Hernández, Sandoval Almazán y Gil García, 2017) en los que la creatividad y la creación de nuevas ideas se producen a través de la colaboración abierta entre personas de distintos bagajes, con diferentes perspectivas, conocimientos y experiencias (Bergvall-Kareborn ...[et al], 2009).

Es por este origen privado que se ha remarcado la importancia de cambiar el entorno en el que se aplica la innovación y de vincular la innovación pública a la democracia (Schuurman y Tõnurist, 2017; Carstensen y Langergaard, 2014), encontrando en ello una oportunidad para crear un tipo de innovación ciudadana con capacidad para “ensanchar/ampliar nuestras oportunidades para una reforma democrática genuina” (Girouard y Sirianni, 2014: 2). Junto a esta mayor implicación ciudadana y compromiso cívico, se espera también de estos procesos políticas públicas más eficaces, con soluciones reales a problemas complejos (Voorberg, Bekkers y Tummers, 2015: 1346).

## **2. Estudio de caso: el LABICxlaPaz**

### **2.1 Relevancia del estudio de caso y metodología**

El Laboratorio de Innovación Ciudadana por la Paz (LABICxlaPaz) cuenta con varias características que lo hacen especialmente interesante para su estudio:

- Se trata del cuarto laboratorio a nivel iberoamericano impulsado por el programa de Innovación Ciudadana de la SEGIB, lo que supone afrontar las limitaciones y los dilemas surgidos en ediciones anteriores, en especial en lo referido al trabajo en el territorio, la colaboración con las comunidades de afectados y la viabilidad de proyectos y prototipos.

- Su carácter temático, orientado a diseñar e implementar políticas sostenibles que fomenten y refuercen la cultura de paz, generando lazos sociales que permitan no solo impulsar el desarrollo económico sino también construir comunidad.

- El contexto y el lugar de celebración. El laboratorio se celebra en Colombia apenas año y medio después de la firma de los Acuerdos de Paz de La Habana, más en concreto en Nariño, una de las regiones de mayor diversidad humana del país, pero también de mayor complejidad, marcada aún por la violencia y las desigualdades<sup>2</sup>.

**Lo genuino del LABIC es que es itinerante, al celebrarse en distintos lugares de Iberoamérica y con la participación de personas de toda la región.**

- El equipo de gobierno de Nariño, distinguido por sus políticas de Gobierno Abierto con el Premio Nacional al Fomento Estatal de la Participación Ciudadana y con el reconocimiento de la *Open Government Partnership* (Alianza para el Gobierno Abierto) como uno de los cinco gobiernos más participativos y transparentes del mundo.

- La participación de varias instituciones. Además de la SEGIB y de la Gobernación de Nariño, el laboratorio contó con el involucramiento de la Alta Consejería para el Postconflicto, Derechos Humanos y Seguridad de Colombia y la colaboración de Medialab-Prado y Zaragoza Activa (España), Instituto del Procomún (Brasil), SantaLab (Argentina) y el Centro Nansen para la Paz y el Diálogo (Noruega).

El trabajo de campo abarcó los 13 días que duró el LABICxlaPaz, del 13 al 25 de febrero de 2018. Como metodología principal se empleó la observación participante, que incluyó la redacción de notas etnográficas y la celebración de entrevistas abiertas a los participantes durante distintos momentos del laboratorio, con el fin de apreciar su dinámica y evolución, manteniendo siempre la representatividad estructural acorde a las distintas figuras que tomaron parte del mismo: coordinadores, mentores, promotores, colaboradores, mediadores y comunidad.

El análisis se estructuró en tres dimensiones. La primera explora cuál es perfil y las motivaciones de los participantes; la segunda indaga en las dinámicas de trabajo que se generan, así como el tipo de comunicación que se establece al interior de los grupos y en su contacto con las comunidades; por último, la tercera dimensión estudia cómo es el proceso de producción de los prototipos.

## **2.2 Descripción del LABICxlaPaz**

Los Laboratorios de Innovación Ciudadana de la SEGIB surgieron inspirados en la metodología de Interactivos? de Medialab-Prado y su filosofía de prototipado colaborativo y experimentación creativa<sup>3</sup>. A diferencia de otros laboratorios, con un enfoque más localizado y permanente, lo genuino del LABIC es que es itinerante, al celebrarse en distintos lugares de Iberoamérica y con la participación de personas de toda la región. Antes del LABICxlaPaz se habían celebrado tres ediciones en Veracruz (México, 2014), Río de Janeiro (Brasil, 2015) y Cartagena de Indias (Colombia, 2016).

La vida de estos laboratorios ha supuesto en sí un proceso progresivo de aprendizaje y cambios en cada edición. Por ejemplo, los dos primeros LABIC no contaron con una temática específica, y en

el primer caso tampoco se trabajó con las comunidades locales<sup>4</sup>. Fue en el segundo, en Río de Janeiro, cuando los participantes del laboratorio comenzaron a desplazarse a distintos lugares de la ciudad para interactuar con sus habitantes y testar sus prototipos. En Cartagena de Indias se dio un paso más, ya no solo los participantes acudían al territorio sino que también las propias comunidades de afectados iban al laboratorio. El reto en Nariño fue que el propio laboratorio ocurriese en el territorio, de forma que parte del trabajo de los proyectos se celebrase directamente en las zonas donde viven las comunidades.

Al igual que en ediciones anteriores, el LABICxlaPaz comenzó con una convocatoria pública internacional para presentar proyectos. Una vez seleccionados, se abrió una nueva llamada para colaboradores. Los criterios de selección de los proyectos se basan en la calidad, relevancia y viabilidad de la propuesta, y los de los colaboradores en el perfil requerido para cada proyecto dependiendo de sus características (más técnico, más creativo, más social, etc.), además se intenta que al menos el 50% de las personas sean del país donde se va a celebrar.

En Nariño se presentó un total de 290 propuestas, de las que se seleccionaron 10 proyectos, y 750 personas, de las que se eligieron 90 colaboradores. De esta forma cada iniciativa contó con al menos 10 personas (los promotores del proyecto más nueve colaboradores).

La tipología de participantes de un Laboratorio de Innovación Ciudadana es:

- Los coordinadores: se encargan de convocar el laboratorio y de coordinar todo el proceso, así como la logística, de organizar al resto de los participantes y de mantener el contacto con las instituciones y comunidades locales.

- Los mentores: su función es acompañar a los distintos grupos, orientarlos, dinamizarlos si se atascan e intervenir en caso de conflicto.

- Los mediadores: son personas del lugar donde se celebra el laboratorio y tienen como función servir de enlace entre los grupos y las comunidades de afectados, favoreciendo las condiciones para el diálogo.

- Los promotores: son quienes propusieron uno de los proyectos seleccionados, en algunos casos es una sola persona, en otros puede ser un grupo o un colectivo.

- Los colaboradores: son las personas que se postularon y resultaron elegidas para colaborar en alguno de los proyectos seleccionados.

Como particularidad en Nariño se contó también con la participación de una “metamentora” para los temas de paz, proveniente del Centro Nansen para la Paz y el Diálogo de Noruega, que además de acompañar a los grupos, organizó un taller de capacitación para la comunidad local sobre la importancia de la escucha y el diálogo. La mediación tuvo el apoyo del equipo del Centro de Innovación Social de Nariño (CISNA), dependiente de la Gobernación, institución que tuvo también un rol fundamental en la coordinación del laboratorio como contraparte local.

Los diez proyectos seleccionados se agrupan en torno a tres grandes ejes: derechos humanos, desarrollo rural y educación. Su descripción más específica es:

### *I. Derechos Humanos*

- Tecnología, cuerpos y autonomía: Metodologías para la generación de prótesis en código abierto:
  - Problemática: construir prótesis en 3D de código libre a un coste 600 veces inferior de lo que marca el mercado.
  - Comunidad de afectados: personas mutiladas por causa del conflicto y la violencia.
  
- Sumak Kawsay: Indígenas constructores de paz para el buen vivir:
  - Problemática: dotar de herramientas que permitan eludir el narcotráfico y la violencia, basándose en el aprendizaje de la comunidad indígena Inga, que en la década de los 90 fue capaz de reconvertir su actividad agrícola para evitar el cultivo de amapola.
  - Comunidad de afectados: comunidades indígenas vulnerables al cultivo de sustancias que puedan derivar en redes de narcotráfico.
  
- Araneae: aprendizaje en red para la paz:
  - Problemática: crear una plataforma virtual con recursos digitales para organizar movilizaciones sociales, generar redes y visibilizar demandas.
  - Comunidad de afectados: activistas y defensores de derechos humanos.
  
- Telas de araña: recuperando el tejido social:
  - Problemática: recuperar la memoria histórica a través de la producción de un libro de vivencias.
  - Comunidad de afectados: mujeres afrodescendientes víctimas del conflicto.

## *II. Desarrollo Rural*

- Diseño colaborativo de un biodigestor con comunidades indígenas de Nariño:
  - Problemática: construir un biodigestor de energía renovable a través de residuos, que genere autonomía energética y protección ambiental.
  - Comunidad de afectados: comunidades rurales con problemas de provisión energética.
- Microaspersores con materiales de bajo coste: Aspersores de paz:
  - Problemática: instalar aspersores con materiales reciclables de bajo coste.
  - Comunidad de afectados: campesinos de zonas rurales con problemas de riego.
- Atrapanieblas: agua sustento de paz:
  - Problemática: desarrollar un sistema de bajo coste que a través de una malla convierta la niebla en agua potable.
  - Comunidad de afectados: comunidades rurales con problemas de abastecimiento de agua.

## *III. Educación*

- LudoTECa ciudadana: Urbanotopías de la infancia:
  - Problemática: crear una ludoteca basada en la creación colaborativa de juguetes con dispositivos tecnológicos y con medios audiovisuales.
  - Comunidad de afectados: niñas y niños excluidos o en riesgo de exclusión.
- Plataforma Virtual para Profesores en Áreas Remotas: plataforma online para apoyo académico comunidad educativa:
  - Problemática: diseñar una plataforma educativa online.
  - Comunidad de afectados: comunidad educativa de áreas remotas afectadas por el conflicto.
- La Ventana:
  - Problemática: crear un kit de transmisión de televisión infantil que use el video participativo como método de convivencia, registrando la propia vivencia de los niños como desplazados.
  - Comunidad de afectados: niñas y niños desplazados por el conflicto.

Un laboratorio de innovación ciudadana pone en contacto a comunidades de afectados que tienen necesidades concretas con personas que aportan ideas para resolverlas y una serie de colaboradores que, con su conocimiento técnico, ayudan a hacerlas viables.

### 3. Análisis: resultados y principales hallazgos

Un laboratorio de innovación ciudadana pone en contacto a comunidades de afectados que tienen necesidades concretas con personas que aportan ideas para resolverlas y una serie de colaboradores que, con su conocimiento técnico, ayudan a hacerlas viables. Que se propicie la colaboración entre estos actores y se consiga resolver el problema con una solución replicable y de bajo coste, marca no solo el grado de éxito del laboratorio sino su utilidad y su capacidad para generar legitimidad, eficacia y eficiencia como espacio institucional productor de políticas.

En ese sentido, el estudio del LABICxlaPaz requiere analizar: por un lado, cómo fueron las interacciones al interior de los grupos, su comunicación, si hubo escucha y diálogo, cómo se negociaron y fijaron objetivos, cómo se desarrolló la labor de los mentores, qué supuso el contacto con las comunidades y si en última instancia se produjeron o no prácticas colaborativas; y, por el otro, qué resultados se generaron, qué aportó el proceso al diseño del prototipo, en qué medida hubo cabida para la experimentación, si cambiaron, se modificaron o adaptaron las propuestas iniciales, y si fue capaz de responder a las necesidades de los afectados.

#### 3.1 El perfil de los participantes

El laboratorio estableció su sede en Pasto, capital de Nariño, en un espacio común donde cada grupo contaba con su propia mesa, pero que al ser abierto les permitía interactuar con los otros<sup>5</sup>. Los dos primeros días estuvieron dedicados a que los participantes se conociesen, tuvieran una toma de contacto inicial y que los coordinadores dieran unas pautas generales sobre cuál iba a ser la mecánica y las distintas fases de trabajo. A partir del tercer día los grupos comenzaron a entrar en contacto con las comunidades de afectados y, en algunos casos, a desplazarse al territorio.

Un elemento fundamental durante todo el laboratorio fue el papel de las emociones. Ello se debe, en parte, a la juventud generalizada de los participantes. Para muchos de ellos se trataba de una experiencia vital que les permitía desarrollarse tanto personal como profesionalmente. Un ejemplo que ilustra bien esto es el promotor de Microaspersores, un joven nariñense cuyo proyecto se había basado en su trabajo de fin de grado, quien aseguraba que participar en el LABICxlaPaz “me ha cambiado la vida, esto es un sueño”. Este protagonismo de las emociones permitió que pronto se generase

confianza mutua entre los promotores y los colaboradores de los proyectos, pero también provocó que en ciertos momentos de dificultades los mentores tuviesen que intervenir para evitar que los ánimos decayesen.

Otro rasgo notable es que del total de los 90 colaboradores el 92% contaba con estudios universitarios terminados, el 6% estaba integrado por estudiantes en su último año de grado y tan solo el 2% no tenía estudios superiores. Por ramas profesionales, la mayor presencia fue de ingenieros (27%), diseñadores industriales y gráficos (16%), comunicadores (11%) y artistas (8%). Por géneros, la distribución fue 59% mujeres y 41% hombres y por lugar de origen estuvieron presentes 11 países: Colombia (63,3%), Brasil (8,8%), México (8,8%), España (5,5%), Ecuador (4,4%), Uruguay (2,2%), Venezuela (2,2%), Argentina (1,1%), Honduras (1,1%) y Panamá (1,1%). En cuanto a cómo habían conocido la convocatoria del laboratorio, por lo general se enteraron a través de las redes sociales y de amigos que habían participado en ediciones anteriores. También había algunos casos de personas que repetían y que ya habían estado en otros LABIC.

### **3.2 La dinámica de trabajo al interior del Laboratorio**

Todos los grupos tuvieron una evolución similar en su dinámica de trabajo, que puede caracterizarse en tres fases:

1) *Fase de excitación inicial*: es la fase del encuentro y de (re)conocerse. Se presentan y comparten cuáles son sus experiencias, de dónde vienen y qué les motivó a participar. El promotor de cada iniciativa detalla más su propuesta a los colaboradores y comienzan a surgir las primeras ideas sobre cómo llevar a cabo el proyecto y cómo mejorarlo, qué puede aportar cada uno. También se producen debates más utópicos sobre el fondo de los proyectos. Es el momento de soñar.

2) *Fase de crisis*: la excitación inicial va descendiendo y, a medida que avanzan los días, hay que ir concretando el proyecto y empiezan a aparecer los primeros problemas y los grupos comienzan a atascarse. Las principales complicaciones surgen como producto de:

- La comunicación interna del grupo: aunque por lo general se produjo una comunicación bastante horizontal, en algunos casos aparecieron barreras que dificultaron un diálogo fluido debido a:

a) El liderazgo del promotor, ya fuese por exceso o por defecto; cuando su figura se convirtió en demasiado importante, se generaron desequilibrios internos en el grupo y los colaboradores empezaron

a sentirse molestos o alejados del proyecto; en sentido contrario, la ausencia de liderazgo por parte del promotor provocó que el grupo tuviese dificultades para saber por dónde y cómo seguir.

b) La diferencia generacional; como se ha señalado, la mayoría de los participantes era gente joven, lo que provocó que surgieran problemas con algunos de mayor edad que se encontraban en otro momento profesional, con otras motivaciones y menos habituados a las lógicas horizontales que demanda un laboratorio.

c) La creación de conversaciones circulares; cuando el debate sobre el fondo del proyecto no se cerraba y se seguía reflexionando sobre cuestiones más generales, se terminaba perdiendo la noción de cuáles eran las necesidades concretas de los afectados y cuáles los objetivos específicos de la iniciativa.

- El contacto con la comunidad: debido a que hasta el tercer día de laboratorio los grupos no empezaron a trabajar con las comunidades de afectados, esto generó un choque de realidad para prácticamente la mayoría. Para algunos grupos supuso incluso que tuvieran que replantearse el proyecto, debido a la distancia entre su propuesta y las particularidades y necesidad concretas de los afectados.

- La realización del prototipo: a medida que los grupos adquirían consciencia de que el tiempo y los recursos eran limitados, de que había que coordinar tareas y de que se tenía que avanzar para desarrollar un prototipo físico y probarlo, afloraron los nervios. Todos los grupos, sin excepción, sufrieron este agobio. Además, en aquellos casos en los que fueron mayores las dos primeras barreras señaladas (comunicación interna, contacto con la comunidad), también fue más difícil adaptar y concretar el diseño del prototipo.

Para poder salir de esta fase, los tres mentores con los que contó el laboratorio tuvieron un papel clave para orientar a los grupos y avanzar. Su labor se centró en dinamizar los grupos, acompañarlos y ayudarles cuando fuese necesario, pero sin formar parte del mismo, sino más bien como una figura de apoyo. Su presencia era intermitente y acudían e intervenían la mayoría de las veces cuando el propio grupo les requería. Ese carácter intermedio (ni dentro ni fuera) suscitó ciertos problemas. Por un lado, levantó suspicacias por parte de algunos participantes que entendían que eran ajenos al proyecto y/o que querían imponer directrices; por el otro, sucedió justo lo contrario, algunos participantes esperaban que llegaran al grupo para que resolviesen todos los problemas. En relación con las barreras su acción se centró sobre todo en:

**La comprensión compartida de qué suponía el prototipo y cuál era su alcance específico fue fundamental para que todos los miembros del grupo se involucrasen y surgiera la colaboración.**

- Equilibrar el diálogo con el fin de lograr que la comunicación se diese en plano horizontal: para ello, la intervención consistió en neutralizar aquellas voces que monopolizaban más la palabra y dar el turno a los que menos hablaban, fomentando la escucha, para que esas personas pudiesen exponer todos sus argumentos. Esto se logró a través de interpelaciones directas a esas personas “¿qué opinas sobre...?”, “me interesa escuchar tu opinión sobre”, y de frenar las interrupciones por parte de quienes más hablaban, “un momento, me interesa escuchar lo que dice [esta persona]”, “quiero escuchar su argumento completo”.

- Desbloquear la parálisis emocional. Sobre todo después del contacto con las comunidades los grupos entraron en cierta parálisis, reflexionando sobre cómo seguir y cómo tratar con la comunidad. En algunos casos fueron incluso los propios grupos los que pidieron ayuda sobre cómo actuar. En ese sentido, los mentores trabajaron la empatía para que se pusieran en la piel de los afectados y que comprendieran el impacto que supone que, de repente, un grupo de diez personas -algunas de ellas de fuera del país- irrumpen en un territorio.

- Direccionar el prototipo. Los mentores incidieron en la necesidad de que los grupos “bajaran a tierra” el prototipo y que avanzasen en el diseño, incluso si ello suponía cambiar algunos de los presupuestos iniciales. Para ello, utilizaron una combinación de técnicas de *design thinking* con un método socrático de preguntas y respuestas para, de esa forma, también reconducir las conversaciones circulares y situar el diálogo en cuestiones más concretas sobre cómo solucionar el problema.

3) *Fase de reajuste*: los grupos van dejando el momento crítico atrás y adoptan una posición pragmática por la que, en alguna medida, se ven abocados a redefinir los objetivos y reajustar las expectativas iniciales. En ese sentido, se puede denominar a esta la fase del realismo, en la que ya ha transcurrido más de la mitad de los días del laboratorio y los grupos tienen que centrarse en trabajar en la presentación de un prototipo concreto. Cómo se afrontaron los problemas surgidos en la segunda fase condicionó en buena parte las dinámicas específicas de cada grupo, así como las probabilidades de colaboración. Los factores más relevantes a este respecto fueron:

- Claridad en los objetivos del proyecto. La comprensión compartida de qué suponía el prototipo y cuál era su alcance específico fue fundamental para que todos los miembros del grupo se involucrasen y surgiera la colaboración. De esa forma: a) aquellos grupos

que desde el inicio habían definido mejor y con mayor claridad cuál era el objetivo concreto del proyecto, quiénes los afectados y cuáles sus necesidades, encontraron más facilidades para superar las barreras comunicativas -internas y con la comunidad- y avanzar -aún con ajustes- en el prototipado; b) en sentido contrario, aquellos grupos con una problemática más general, un diagnóstico más abstracto y dirigidos a una comunidad más compleja tuvieron mayores dificultades, dedicando demasiado tiempo a reorientar y repensar el proyecto, cayendo con frecuencia en conversaciones circulares y discusiones.

- Creación de confianza. La contraparte del factor cognoscitivo fue el aspecto emocional, de forma que se produjo prácticamente una relación circular en la que a medida que la comprensión aumentaba, el estado anímico de los participantes mejoraba. Esto allanaba el camino para una comunicación más fluida, permitiendo un diálogo equilibrado y confiable como antesala de la colaboración; los miembros del grupo tenían la sensación de vivir una experiencia común: los colaboradores de compartir sus conocimientos, las comunidades de ser tenidas en cuenta y los promotores de ver cómo su idea es llevada a cabo, lo que favorecía el compromiso por parte de todos los actores en torno a unos mismos objetivos. En sentido contrario, la falta de acuerdo generó dudas y acrecentó la desconfianza hacia el otro, provocando mayor desgaste emocional en los participantes. Así lo expresaba una colaboradora de uno de los proyectos con más dificultades para diseñar su prototipo: "esto es una experiencia para nosotros, te enriquece, es muy intenso emocionalmente, acabo agotada al final del día, pero dudo que el proyecto tenga impacto, no sé cómo sigue esto".

- Principio de realidad. Como se señalaba, esta puede denominarse la fase del "realismo", en la que los grupos asumen qué puede hacerse, qué no, y cómo. A ese respecto, la comprensión y la sintonía emocional son claves para poder llegar a ese acuerdo que permita redefinir el proyecto, plantear un prototipo abordable con el tiempo y recursos disponibles y ajustar expectativas. Junto a ello, y siguiendo con la idea de la importancia que tiene la naturaleza del proyecto para el devenir de todo el proceso, el hecho de que se trate de un prototipo físico, como un producto acabado, favoreció que unos grupos fuesen más resolutivos, pudiesen avanzar y llegar más lejos, frente a aquellos otros grupos donde el prototipo era más abstracto.

**El contacto del grupo con la comunidad, la capacidad que tenga de participar en la definición del problema y el tipo de interacciones que se generen, son claves para que realmente se dé un proceso colaborativo en torno al diseño y la experimentación de un prototipo que ofrezca soluciones sostenibles.**

### **3.3 La comunidad y el prototipo: cuándo emerge colaboración**

Como sea el contacto del grupo con la comunidad, la capacidad que tenga de participar en la definición del problema y el tipo de interacciones que se generen, son claves para que realmente se dé un proceso colaborativo en torno al diseño y la experimentación de un prototipo que ofrezca soluciones sostenibles y accesibles para las personas. Este proceso ha de leerse además de forma indisoluble tanto a la naturaleza del propio prototipo como a las dinámicas internas que tuvo cada grupo, lo cual condicionó en buena medida cómo fueron esas relaciones y, en última instancia, el alcance del proyecto. A ese respecto, pueden caracterizarse tres tipos distintos de rutas durante el LABICxlaPaz:

1) Se produce colaboración y se logra un prototipo socialmente enriquecido: en estos casos, el grupo y la comunidad trabajan de forma colaborativa en el diseño del prototipo, que deja de ser una mera tecnología de bajo coste para convertirse en una solución sustentable enmarcada en un contexto más integral.

Dentro de esta primera clasificación se incluyen los tres proyectos de desarrollo rural, cuyo proceso fue similar: 1) desde el inicio contaron con un prototipo físico muy definido: construir aspersores con material reciclable, poner en marcha un mecanismo que licúe la niebla para convertirla en agua y fabricar un biodigestor que produzca biogás a partir de fertilizantes; 2) el primer contacto con los afectados fue problemático, ya que se encontraron con una realidad más compleja que la que habían previsto y con una comunidad que tenía sus propias lógicas, temores y recelos; 3) consiguen superar esa desconfianza a través de la escucha y el diálogo, para ello se adaptan a las formas de deliberación y los ritmos de la comunidad, abren la discusión sobre la definición del problema y les hacen partícipes del rediseño del prototipo; y 4) trabajan colaborativamente en el desarrollo del prototipado y se comienzan a generar vínculos emocionales.

En el caso de Atrapanieblas, la comunidad de afectados estaba formada por 35 familias de la Vereda de El Socorro con un problema importante de abastecimiento de agua. En un principio la comunidad rechazó el proyecto al considerar que era un intento de cooptación. Esa desconfianza inicial solo se logró revertir después de que los miembros del grupo participasen en una asamblea con las familias y que estas hicieran suya la idea y la adaptaran a su propio contexto para que fuese viable y asequible. En Biodigestores, el diálogo con

los campesinos de la comunidad de Obonuco permitió incorporar su visión comunitaria del trabajo (la minga), lo que favoreció no solo la colaboración, sino la mejora del prototipo inicial al prever también el reciclaje de excrementos de cuy (animal común en la zona) y un dispositivo para medir el gas metano<sup>6</sup>.

Con Microaspersores se dio la particularidad de que uno de los afectados era también colaborador del proyecto, un campesino de la comunidad Chachagüí, en cuya finca se iba a probar el prototipo. El problema surgió al llegar a la comunidad. A pesar de haber diseñado una tecnología de bajo coste, el promotor no había previsto el contexto concreto del territorio, un área con problemas de agua. La implementación del prototipo, tal y como se había planteado, podría generar más inconvenientes que beneficios. Para superar esta dificultad, se comenzó a trabajar con la comunidad con base en una visión integral del territorio que incorporase el problema más general del riego. Ello permitió rediseñar el prototipo y crear un sistema de microaspersores móvil y con celdas de purificación que tuviera en cuenta la sostenibilidad del conjunto de la comunidad.

Un caso especial fue el de Prótesis 3D que partía de la colaboración entre dos promotores, uno de España y otro de Colombia, con el intento de adaptar una experiencia previa, la del colectivo Autofabricantes en Madrid, a un contexto distinto, el de víctimas y desplazados del conflicto colombiano. Este encuentro y la participación de un grupo de colaboradores que combinaba distintos conocimientos (diseño industrial, modelaje 3D, anatomía, fisioterapia y gestión de equipos), supuso una sinergia muy interesante que permitió ampliar la mirada desde una cuestión más tecnológica hacia otra integral, haciendo del prototipo no solo una respuesta técnica, sino también un ecosistema social que incluyese la elaboración de un protocolo sobre cómo tratar con los afectados. Todo el proceso de diseño y experimentación del prototipo se desarrolló con dos afectados, una niña a la que le faltaba un brazo y un campesino de mediana edad con dos manos amputadas por una mina antipersonal, lo que favoreció trabajar desde sus necesidades físicas y emocionales específicas.

2) Se dan interacciones desacompañadas y el prototipo es difícilmente adaptable a la realidad concreta: en varios casos sucedió que el prototipo no correspondía a las necesidades de los afectados al tratarse o bien de una comunidad compleja o bien de una problemática demasiado amplia, ello dificultó que pudiera lograrse un diálogo que

llevara a la colaboración, cayendo más en conversaciones circulares y, en algunos casos, a fracturas internas en el grupo.

Dos de los proyectos que se caracterizaron por estas dinámicas estaban dirigidos a actores sociales amplios: mujeres desplazadas por la violencia y comunidades indígenas. En el primer caso, Telas de Araña, las afectadas fueron dos comunidades distintas: madres jóvenes de sectores populares de Pasto y un grupo de cantoras de origen afro de Tumaco. Con las madres jóvenes surgieron problemas para interactuar, ya que se trataba de mujeres que eran parte de un programa de inserción social cuyos códigos culturales y de comunicación distaban bastante de las componentes del grupo. En el caso de las mujeres cantoras la comunicación fue más fácil, sin embargo no se logró generar una dinámica de colaboración para el diseño de un prototipo innovador y se terminó adoptando más las inercias propias de un taller de capacitación<sup>7</sup>.

Sumak Kawsay, por su parte, se encontró con la dificultad de adecuar las condiciones del diálogo con la comunidad indígena y surgió un debate sobre si el grupo debía o no participar con ellos en un ritual con ayahuasca, condición que la comunidad había puesto para contar su experiencia. Tras discutirlo internamente y con los coordinadores y mentores del laboratorio se decidió no hacerlo. De esa forma, el grupo tuvo que replantear el prototipo, pero sin la participación real de la comunidad<sup>8</sup>.

La Plataforma Virtual es el tercer grupo incluido en esta caracterización. En este caso, el proyecto estaba relacionado con uno más general de la Universidad Nacional de Colombia para crear centros universitarios en Tumaco. Su objetivo era diseñar una plataforma virtual para profesores de escuelas que mejorase el rendimiento escolar y favorecer así el acceso a la Universidad. El problema llegó sobre todo cuando el grupo viajó a Tumaco, allí tuvieron reuniones con la Secretaría de Educación y varios colectivos escolares, pero el prototipo estaba lejos de responder a las necesidades reales de los afectados, al tratarse de un tema de alta complejidad y que se encontró con dos hándicaps: la brecha digital y que ya había puestas en marcha otras plataformas con objetivos similares.

3) Se producen interacciones leves y el prototipo es realizable sin requerir de la colaboración de los afectados: por su propia naturaleza, los proyectos pueden desarrollarse sin necesidad de generar prácticas de colaboración con la comunidad, cuyos prototipos encajarían bien en la lógica más clásica de los programas de cooperación.

**La importancia de los Labs se mide en buena medida por su capacidad para crear escenarios donde se pueden producir situaciones que de otra manera sería difícil que se dieran.**

Ese fue el caso tanto de La Ventana como de Ludotecas infantiles, orientados a crear espacios de entretenimiento para niños en situación de exclusión en la Comuna 10 de Pasto. La carga emocional que supone trabajar con niños (lo cual arrastró a los colaboradores a entusiasmarse más con la propia experiencia que con buscar una respuesta concreta) y el hecho de que ambos proyectos estuviesen relacionados con otras iniciativas (un proyecto del CISNA, en el primer caso; la inauguración de una ludoteca y el trabajo de la fundación del promotor, en el segundo), condicionó en buena parte su dinámica, dejando menor margen a un proceso con interacciones más horizontales<sup>9</sup>.

En el caso de Araneae, el trabajo se centró más en debatir cómo diseñar una plataforma web para activistas en general que en centrarse en la problemática más concreta de una comunidad específica de afectados. De hecho, el trabajo con la comunidad se dio de forma casual -durante una charla que se celebró en el contexto del laboratorio conocieron el caso de unos productores locales de fruta- y se basó en dar visibilidad a una iniciativa que participaba en un concurso de emprendimiento social<sup>10</sup>.

### **Conclusiones**

La importancia de los *Labs* se mide en buena medida por su capacidad para crear escenarios donde se pueden producir situaciones que de otra manera sería difícil que se dieran. En ese sentido, tienen el valor de configurar un espacio de encuentro propicio para que personas con conocimientos distintos que quieren construir conjuntamente una solución innovadora en torno a una problemática de interés común puedan hacerlo en un entorno institucional. Se trataría, como señala Guy Debord (1957), de “intentar construir situaciones, es decir, ambientes colectivos, un conjunto de impresiones que determinan la calidad de un momento”.

Como proceso los laboratorios aportan esa infraestructura social, como espacio y calidad del momento. Sin embargo, sigue sin despejarse cuál ha de ser su posición dentro de un organigrama institucional. Como se expuso en el debate teórico y como puede apreciarse en el estudio de caso, parece que de momento su posición es periférica. Aunque no por ello dejan de ser menos importantes, sobre todo si se enfoca desde un punto de vista incremental, como trabajo continuo y silencioso que poco a poco permea las instituciones. En el futuro puede que los *Labs* de hecho estén destinados

**El LABICxlaPaz confirma que, en términos de política pública, la importancia de este tipo de iniciativas pasa más por el impacto que dejan (*outcomes*) que por sus resultados concretos (*outputs*).**

a disolverse y que su función haya sido principalmente contaminar a las instituciones con sus prácticas abiertas y colaborativas.

Ello no obsta para que se tenga todavía pendiente el reto de afrontar uno de los principales problemas de los laboratorios: su alcance. En línea con lo apuntado en la hipótesis preliminar, el LABICxlaPaz confirma que, en términos de política pública, la importancia de este tipo de iniciativas pasa más por el impacto que dejan (*outcomes*) que por sus resultados concretos (*outputs*). Este caso también deja otra enseñanza: que ese impacto es desigual, lo que nos plantea una nueva pregunta sobre qué proyectos tienen mejor cabida dentro de un laboratorio. Como se veía en aquellas propuestas en las que emergió la colaboración y se logró construir un prototipo con valor social añadido, tres factores resultan claves: 1) que el proyecto responda a necesidades concretas de actores específicos; 2) que proponga una solución tecnológica realmente innovadora; y 3) que combine la creatividad de la idea (del promotor) con el conocimiento técnico (de los colaboradores) y con la escucha (hacia los afectados). Cuando falta alguno de estos elementos los proyectos terminan fragmentándose, cayendo en conversaciones circulares o replicando la lógica tradicional de un proyecto de cooperación.

Otra cuestión que queda por responder es qué sucede con los proyectos una vez terminado el laboratorio. En el estudio de caso, la presencia de una institución local como el CISNA puede garantizar que tengan continuidad. De ella dependerá, en parte, que los proyectos sobrevivan, que sus resultados sean sostenibles y que se afronte el desafío de replicarlos y escalarlos a otras realidades similares dentro de Nariño. Ello pone de relieve la importancia crucial de las instituciones “convencionales” antes y después de un laboratorio para que tenga verdadero sentido: antes, porque impulsan los proyectos y apuestan por invertir en un proceso que requiere recursos económicos y humanos; después, porque de su compromiso con esos proyectos y de que siga alimentándolos va a depender que sean más una política pública que una experiencia puntual.

Como se ha subrayado, el hecho de que los laboratorios aborden problemas complejos que implican una pluralidad de actores sitúa a las emociones en un rol fundamental. Se trata ante todo de un proceso humano y la calidad de las interacciones marcará el rumbo de a qué prototipo y a qué soluciones se lleguen. Ello exige, como mínimo, dos reflexiones: la primera está relacionada con los criterios de selección de los participantes. Como sucede en el estudio

**Un laboratorio de innovación ciudadana es un tipo novedoso de institucionalidad híbrida que en cierto modo puede definirse como líquida. Esto hace que sus contornos sean volubles y que en sí mismo cada Lab experimente con su propia morfología.**

de caso, el perfil sigue siendo muy homogéneo: jóvenes de clase media que forman parte de un campo simbólico similar y cuentan con estudios superiores. Un reto que no es exclusivo para futuros LABIC, sino para todos los diseñadores de procesos similares que deberán seguir pensando cómo reducir los sesgos y conseguir llegar a más ciudadanos, en especial a aquellos más vulnerables y con mayores dificultades de acceso a las tecnologías digitales. La segunda tiene que ver con la gestión de la emocionalidad y la importancia de mantener un equilibrio entre la necesidad de empatizar con el resto de actores (sobre todo, con las comunidades), pero sin llegar a enamorarse perdidamente del proceso en sí, a riesgo si no de perder también la noción sobre cuál era la problemática y sus afectados.

En conclusión, un laboratorio de innovación ciudadana es un tipo novedoso de institucionalidad híbrida que en cierto modo puede definirse como líquida. Esto hace que sus contornos sean volubles y que en sí mismo cada *Lab* experimente con su propia morfología. Ello no impide que se den unos rasgos comunes sobre cuáles son sus funciones que, en todo caso, pasan por su capacidad para agregar valor social a soluciones innovadoras que combinan distintos conocimientos y tecnologías. Incorporar a la ciudadanía desde el principio para resolver sus propios problemas y generar colaboración entre actores muy diversos parece, al menos a priori, un buen camino para reforzar la legitimidad de las instituciones.

## Notas

(1) A lo largo del artículo se usará de forma indistinta los términos laboratorio y *Lab*.

(2) A pesar de los Acuerdos de Paz, Nariño sigue siendo uno de los principales focos calientes del país, debido al incremento del narcotráfico y las prácticas de minería ilegal.

(3) Medialab-Prado es un laboratorio ciudadano de Madrid, mientras que Interactivos? es un taller internacional anual iniciado en 2006 para el prototipado colaborativo a través de la experimentación con tecnologías libres.

(4) En Cartagena de Indias, la temática fue "Inclusión y accesibilidad de poblaciones vulnerables".

(5) Este espacio se instaló en el Club Colombia, que sería permanente durante todo el Laboratorio.

(6) El biodigestor que quedó instalado en funcionamiento en la casa de uno de los miembros de la comunidad está diseñado para producir a partir de residuos 1 m<sup>3</sup> de biogás al día, lo que equivale aproximadamente a tres horas de cocción diarias.

- (7) El resultado final fue la elaboración de unas agendas por las mujeres.
- (8) El prototipo fue una guía para fortalecer la comunicación de los pueblos indígenas a través de las radios comunitarias.
- (9) En ambos casos el prototipo fue una guía metodológica, sobre cómo los niños pueden grabar sus propias historias (La Ventana) y sobre cómo crear una ludoteca basada en juguetes fabricados con dispositivos tecnológicos en código abierto (Ludotecas).
- (10) A ese respecto, véase el Diario del Sur (2018).

## Bibliografía

- Acevedo, Sebastián y Dassen, Nicolás (2016), "Innovando para una mejor gestión. La contribución de los laboratorios de innovación pública", Washington, BID (Nota Técnica del BID; N° 1101).
- Ansell, Chris y Torfing, Jacob (eds.) (2018), *How Does Collaborative Governance Scale?*, Bristol, Bristol University Press.
- Bason, Christian (2018), *Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society*, Bristol, Bristol University Press.
- Benkler, Yochai (2006), *The Wealth of Networks*, New Haven, Yale University Press.
- Bergvall-Kareborn, B. ...[et al] (2009), "Living Lab: an Open and Citizen-Centric Approach for Innovation", en *International Journal of Innovation and Regional Development*, Vol. 1 N° 4, pp. 356-370.
- Binder, Thomas y Brandt, Eva (2008), "The Design: Lab as Platform in Participatory Design Research", en *CoDesign*, Vol. 4 N° 2, pp. 115-129.
- Bollier, David (2014), *Think Like a Commoner: a Short Introduction to the Life of the Commons*, Gabriola Island, New Society Publishers.
- Braybrooke, Kat y Smith, Adrian (2018), "Liberatory Technologies for Whom? Exploring a New Generation of Makerspaces Defined by Institutional Encounters", en *The Journal of Peer Production*, N° 12, pp. 1-12.
- Brugué, Quim (2004), "Modernizar la administración desde la izquierda: burocracia, nueva gestión pública y administración deliberativa", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 29, junio, pp. 27-56.
- Brugué, Quim; Font, Joan; y Gomà, Ricardo (2003), "Participación y democracia: Asociaciones y poder local", en *Movimientos sociales: cambio social y participación*, María Jesús Funes y Ramón Adell (eds.), Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Carlisle, Keith y Gruby, Rebecca L. (2017), "Polycentric Systems of Governance: a Theoretical Model for the Commons", en *Policy Studies Journal*, Special Issue, pp. 1-26.

- Carstensen, Helle V. y Bason, Christian (2012), "Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help?", en *The Innovation Journal: the Public Sector Innovation Journal*, Vol. 17 N° 1, pp. 2-26.
- Carstensen, Helle V. y Langergaard, Luise L. (2014), "Democracy Innovation and Public Authorities: Learning from the Danish Ministry of Taxation", en *The Innovation Journal: the Public Sector Innovation Journal*, Vol. 19 N° 1, pp. 1-28.
- Castells, Manuel (2017), *Another Economy is Possible: Culture and Economy in a Time of Crisis*, Cambridge, Polity Press.
- Chesbrough, Henry W. (2003), *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press.
- Clark, Jill K. (2018), "Designing Public Participation: Managing Problem Settings and Social Equity", en *Public Administration Review*, Vol. 78 N° 3, pp. 362-374.
- Debord, Guy (1957), Informe sobre la construcción de situaciones y sobre las condiciones de la organización y la acción de la tendencia situacionista internacional, s.l., s.e., <https://sindominio.net/ash/informe.htm>, 12-09-2018.
- Delfanti, Alessandro (2013), *Biohackers: the Politics of Open Science*, London, Pluto Press.
- Diario del Sur (2018), "Jóvenes de El Charco ganadores del Recon", en *Diario del Sur*, Bogotá, 27 de marzo, <http://diariodelsur.com.co/noticias/local/jovenes-de-el-charco-ganadores-del-recon-403812>, 12-09-2018.
- Di Roma, Annalisa; Minenna, Vincenzo; y Scarcelli, Alessandra (2017), "Fab Labs. New Hubs for Socialization and Innovation", en *The Design Journal*, N° 20, pp. 3152-3161.
- Emerson, Kirk y Nabatchi, Tina (2015), *Collaborative Governance Regimes*, Washington, Georgetown University Press.
- Evans, Peter; Huber, Evelyne; y Stephens, John D. (2014), "The Political Foundations of State Effectiveness", en *State Building in the Developing World*, Miguel A. Centeno ...[et al] (eds.), Providence, Watson Institute for International Studies Research.
- Fagotto, Elena y Fung, Archon (2014), "Embedding Public Deliberation in Community Governance", en *Varieties of Civic Innovation: Deliberative, Collaborative, Network, and Narrative Approaches*, Jennifer Girouard y Carmen Sirianni (eds.), Nashville, Vanderbilt University Press.
- Franz, Yvonne (2015), "Designing Social Living Labs in Urban Research", en *Info*, Vol. 17 N° 4, pp. 53-66.

- Freire, Juan (2017), Innovación social vs. innovación ciudadana, 17 de febrero, <http://juanfreire.com/innovacion-social-vs-innovacion-ciudadana>, 20-08-2018.
- Fung, Archon (2006), "Varieties of Participation in Complex Governance", en *Public Administration Review*, Vol. 66 N° 1, pp. 66-75.
- Ganuzza, Ernesto y Francés, Francisco (2011), "The Deliberative Turn in Participation: the Problems of Inclusion and Deliberative Opportunities in Participatory Budgeting", en *European Political Science Review*, Vol. 4 N° 2, pp. 283-302.
- Gascó Hernández, Mila; Sandoval Almazán, Rodrigo; y Gil García, J. Ramón (2017), "Open Innovation and Co-Creation in the Public Sector: Understanding the Role of Intermediaries", en *Electronic Participation*, Peter Parycek ... [et al] (eds.), St. Petersburg, Springer Verlag.
- Girouard, Jennifer y Sirianni, Carmen (eds.) (2014), *Varieties of Civic Innovation: Deliberative, Collaborative, Network, and Narrative Approaches*, Nashville, Vanderbilt University Press.
- Güemes, Cecilia y Ramírez Alujas, Álvaro (2013), "Gobierno abierto, reforma del Estado y modernización de la gestión pública: alcances, obstáculos y perspectivas en clave latinoamericana", en *La promesa del gobierno abierto*, Andrés Hofmann, Álvaro Ramírez Alujas y José Antonio Bojórquez (coords.), México, Instituto Tabasqueño de Transparencia y Acceso a la Información Pública; Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal.
- Hagy, Shea; Morrison, Gregory; y Elfstrand, Peter (2017), "Co-Creation in Living Labs", en *Living Labs, Design and Assessment of Sustainable Living*, David V. Keyson, Olivia Guerra-Santin y Dan Lockton (eds.), New York, Springer.
- Hassan, Zaid (2014), *The Social Labs Revolution: a New Approach to Solving Our Most Complex Challenges*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Kao, J. (2002), "John Kao's Transformation Manifesto: 20 Precepts about Innovation", San Francisco, s.e.
- Kanter, R. M. (2006), "Innovation: the Classic Traps", en *Harvard Business Review*, Vol. 84 N° 11, pp. 72-83.
- Koski, Chris ...[et al] (2018), "Representation in Collaborative Governance: a Case of Study of a Food Policy Council", en *The American Review of Public Administration*, Vol. 48 N° 4, pp. 359-373.

- Lee, Caroline W. (2014), "Accounting for Diversity in Collaborative Governance", en *Varieties of Civic Innovation: Deliberative, Collaborative, Network, and Narrative Approaches*, Jennifer Girouard y Carmen Sirianni (eds.), Nashville, Vanderbilt University Press.
- Martins Parra, Henrique Z.; Fressoli, Mariano; y Lafuente, Antonio (2017), "Ciência cidadã e laboratórios cidadãos", en *Liinc em Revista*, Vol. 13 N° 1, pp. 1-6.
- Mazzucato, Mariana (2013), *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, London, Anthem Press.
- McGann, Michael; Blomkamp, Emma; y Lewis, Jenny (2018), "The Rise of Public Sector Innovation Labs: Experiments in Design Thinking for Policy", en *Policy Sciences*, Vol. 51 N° 3, pp. 249-267.
- Mintrom, Michael y Luetjens, Joannah (2016), "Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges", en *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 75 N° 3, pp. 391-402.
- Morel, Laure y Le Roux, Serge (2016), *Fab Labs. Innovative User*, Dimitri Uzunidis (coord.), London, ISTE; John Wiley and Sons.
- Mulgan, Geoff (2014), "The Radical's Dilemma: an Overview of the Practice and Prospects of Social and Public Labs", en *Social and Public Labs*, Geof Mulgan, s.l., s.e., [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), 17-07-2018.
- Nesta (2014), *Innovation Team and Labs: a Practice Guide*, London, Nesta.
- Nissen, C. J. (2006), "Presentation of External Evaluation of MindLab", paper presented at the Open Futures Consortium Meeting, Warsaw, October.
- Noveck, Beth (2009), *Wiki Government. How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger and Citizens More Powerful*, Washington, Brookings Institution Press.
- Osborne, David y Gaebler, Ted (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company.
- Osborne, Stephen y Brown, Louise (2011), "Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the UK: the World that Would Be King?", en *Public Administration*, Vol. 89 N° 4, pp. 1335-1350.

- Ostling, Alina (2017), "Social Innovation in Practice: Opportunities for Citizens and Governments", en *Beyond Bureaucracy: towards Sustainable Governance Informatisation*, Alois A. Paulin, Leonidas G. Anthopoulos y Christopher Reddick (eds.), Cham, Springer.
- Pollitt, Christopher y Hupe, Peter (2011), "Talking about Government", en *Public Management Review*, Vol. 13 N° 5, pp. 641-658.
- Rey, Amalio (2018), Sobre los laboratorios ciudadanos en el sector público, 30 de junio, <https://www.amaliorey.com/2018/06/30/sobre-los-laboratorios-ciudadanos-en-el-sector-publico-post-576>, 13-08-2018.
- Rendueles, César y Subirats, Joan (2016), *Los (bienes) comunes. ¿Oportunidad o espejismo?*, Barcelona, Icaria Editorial.
- Russon Gilman, Hollie (2016), *Democracy Reinvented: Participatory Budgeting and Civic Innovation in America*, Washington, Brooking Institutions Press.
- Sawhney, Mohanbir y Prandelli, Emanuela (2000), "Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets", en *California Management Review*, Vol. 42 N° 4, pp. 24-54.
- Schuurman, Dimitri y Tönurist, Piret (2017), "Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs", en *Technology Innovation Management Review*, Vol. 7 N° 1, pp. 7-14.
- Sirianni, Carmen (2009), *Investing in Democracy, Engaging Citizens in Collaborative Governance*, Washington, Brooking Institutions Press.
- Smith, Adrian (2018), "Forking the SDGs: How Prototypes Could Transform the New Global Goals", en *STEPS Centre*, March 4, <https://steps-centre.org/blog/forking-sdgs-prototypes-transform-new-global-goals>, 27-07-2018.
- Timeus, Krista y Gascó, Mila (2018), "Increasing Innovation Capacity in City Governments: Do Innovation Labs Make a Difference?", en *Journal of Urban Affairs*, Vol. 40 N° 7, pp. 992-1008.
- Tönurist, Piret; Kattel, Rainer; y Lember, Veiko (2017), "Innovation Labs in the Public Sector: What They Are and What They Do?", en *Public Management Review*, Vol. 19 N° 10, pp. 1455-1479.
- Torfig, Jacob y Triantafyllou, Peter (2016), *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance?*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Von Hippel, Eric (2005), *Democratizing Innovation*, Cambridge, The MIT Press.

Voorberg, William; Bekkers, V. J. J. M.; y Tummers, Lars (2015), "A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey", en *Public Management Review*, Vol. 17 N° 9, pp. 1333-1357.

Yu, Harlan y Robinson, David G. (2012), "The New Ambiguity of Open Government", en *UCLA Law Review Discourse*, N° 59, pp. 178-208.