

SÃO PAULO

MONTREALE

**INNOVACIÓN PÚBLICA Y
CO-CREACIÓN CIUDADANA
EN LAS METRÓPOLIS**

metropolis ○

EJEMPLOS DE SÃO PAULO,
MONTREAL Y MONTEVIDEO

TABLA DE CONTENIDO

3 **Carta de
Presentación**

5 **Introducción**

7 **Sobre la
Cooperación**

Proyectos
compartidos
20 **Co-creación
Ciudadana**

Proyectos
compartidos
52 **COVID-19**

65 **Lecciones
Aprendidas**

CARTA DE PRESENTACIÓN

POR OCTAVI DE LA VARGA

Secretario General de Metropolis

Los espacios metropolitanos son aglomeraciones urbanas complejas, densas y muy pobladas. Por un lado, representan una fuente de oportunidades e intercambios, pero también revelan fracturas sociales y discriminaciones. Esta realidad requiere que se desarrollen políticas públicas innovadoras para satisfacer las necesidades de la mayoría de la población. Metropolis, consciente de ello, aboga por una gobernanza metropolitana, fomentando la cooperación entre las distintas administraciones del territorio metropolitano, pero también promoviendo alianzas con el sector privado, académico o con organizaciones de la sociedad civil establecidas en el mismo territorio. Una gobernanza capaz de responder ágilmente a los nuevos retos, como lo ha sido recientemente la pandemia de COVID-19, así como de buscar oportunidades para construir sociedades más igualitarias, resilientes y prósperas.

La guía que está en sus manos es el resultado de un trabajo de cooperación de 3 años en el marco del proyecto piloto “Laboratorios de Innovación Pública”. Es un proyecto promovido por Metropolis, dentro de su programa “Proyectos Piloto”, mediante el cual se anima a los expertos y expertas en política urbana y metropolitana a experimentar, intercambiar y construir ideas conjuntamente para mejorar la prestación de servicios y políticas públicas.

Innovar es investigar, inspirarse y adaptar nuevas formas de pensar y hacer sin dejar de reexaminar enfoques. Requiere un proceso de reflexión, desarrollo y experimentación. Éste es el propósito de los laboratorios de innovación: tratar de adaptarse y responder a los retos públicos contemporáneos y cambiantes. Estos laboratorios ayudan a desarrollar nuevas formas de diseñar, ejecutar y evaluar políticas públicas que satisfagan las necesidades de las poblaciones urbanas.

Metropolis, a través de los Proyectos Piloto, promueve este mismo enfoque mediante un proceso de intercambio entre pares, visitas sobre el terreno y conversaciones en línea, así como a través del fomento del diálogo entre los miembros de diferentes regiones. Metropolis alienta redes de conocimiento e innovación que van más allá de aquellas ciudades o áreas metropolitanas que participan. El objetivo principal de los Proyectos Piloto es promover el refuerzo de capacidades y el intercambio de prácticas en cuanto a gestión y

desarrollo metropolitano con el fin de fomentar enfoques innovadores para elaborar soluciones a problemas complejos.

Esta publicación se inscribe en el marco general de nuestro Plan de Acción Estratégico (2021-2023), específicamente en su segunda línea de acción, que pretende ofrecer productos y servicios que refuercen las capacidades de nuestros miembros y les apoyen en la elaboración e implementación de estructuras de gobernanza, políticas, servicios y planificación metropolitanas.

Creo firmemente que el resultado de este Proyecto Piloto contribuirá a alentar las metrópolis a seguir apostando por los enfoques que favorezcan alianzas multisectoriales y procesos de cocreación en la elaboración de políticas públicas que garanticen una calidad de vida saludable, inclusiva y sostenible para todas las poblaciones.



INTRODUCCIÓN

Las unidades públicas de innovación son estructuras que forman parte de la administración pública y tienen como objetivo promover la experimentación y mejorar los servicios públicos mediante el uso de nuevos métodos para el diseño e implementación de políticas públicas. Estos espacios organizan procesos de innovación internos dentro de una organización, de modo que la experimentación y mejora de los servicios no se da de forma difusa y espontánea, sino de forma intencionada y estratégica. A pesar de adoptar diferentes formas y funciones, el objetivo general de estos espacios es satisfacer mejor las necesidades de las personas, romper barreras internas y facilitar el trabajo para la prestación de servicios públicos. Por lo tanto, es común utilizar técnicas de investigación aplicada, especialmente desde el diseño¹, tales como enfoques etnográficos, prototipado rápido, realización de talleres participativos, etc.

Los laboratorios surgen como uno de los intentos de afrontar las incertidumbres derivadas de las transformaciones contemporá-

1. Staszowski, E., & Brown, S. (2016). Letter from the editors: New Public Goods. *Journal of Design Strategies*, 8(1).

2. <https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Highlights.pdf>

neas y de problemas públicos complejos, de difícil solución, altamente interdependientes y que no tienen una solución única y definitiva. Este escenario es aún más evidente a nivel local en las regiones metropolitanas. No es ningún secreto que las ciudades concentran la mayoría de la población mundial y las proyecciones para este escenario aumentarán aún más, llegando al 70% para 2050, según Naciones Unidas². Reuniendo a una parte considerable de las personas, las regiones metropolitanas son el escenario de los mayores desafíos de la humanidad: desigualdades socioterritoriales, acceso a derechos como educación y salud, atención ciudadana, emergencia climática, movilidad, salud y atención, así como gobernanza y coordinación entre distintas escalas y órganos gubernamentales, son algunos ejemplos de estos desafíos.

Sin embargo, al ser el espacio en el que transcurre la vida de las personas, los gobiernos locales están cada vez más llamados a actuar. Su posición estratégica en la proximidad de las personas permite la posibilidad de la experimentación participativa con la población y la creación de puentes para el diseño de soluciones que tengan a las personas como prioridad. De esta forma, los gobiernos locales recurren al formato de laboratorios de innovación como espacios de aprendizaje institucional, de ampliación del campo de posibilidades de acción y de creación de soluciones a través de ciclos iterativos de prueba y error.

Conectando actores de dentro y fuera del gobierno a través de procesos participativos, experimentales y abiertos que desafían el estado de cosas, los laboratorios aprovechan la proximidad de la ciudad con sus habitantes para probar de manera creativa y colaborativa soluciones participativas para los problemas metropolitanos más urgentes.

En esta publicación, compartimos la experiencia práctica de los laboratorios de innovación en tres regiones metropolitanas de América: Montreal, Montevideo y São Paulo. Estas tres ciudades diversas han estado cooperando con el apoyo de la red Metropolis desde 2019 para intercambiar conocimientos sobre cómo la innovación pública puede apoyar la gobernanza metropolitana y la creación de políticas públicas más acordes con la ciudadanía.

En el primer capítulo, presentaremos el Proyecto Piloto, los tres laboratorios y sus diferentes enfoques. A continuación, describiremos a detalle cómo se llevó a cabo la cooperación internacional

entre las tres ciudades. Los siguientes capítulos están dedicados a compartir los nueve proyectos llevados a cabo por los laboratorios durante los últimos tres años; buscamos una curaduría de proyectos que ilustrara la diversidad de enfoques y estilos de los tres laboratorios. El Capítulo 2 está dedicado a los proyectos que sitúan la co-creación con la ciudadanía en el centro en diversas formas. El Capítulo 3 comparte proyectos llevados a cabo por los laboratorios que integraron los esfuerzos contra la pandemia COVID-19 en cada una de las ciudades. Terminamos la publicación compartiendo las lecciones aprendidas transversales a los proyectos y al proceso de cooperación en su conjunto.

Esperamos que los casos contenidos en este libro inspiren a otras ciudades del mundo a instalar procesos de innovación como parte de sus políticas públicas con el objetivo de construir ciudades y gobiernos más justos y resilientes que satisfagan las necesidades de las personas.

SOBRE LA COOPERACIÓN

Como fue mencionado anteriormente, los laboratorios de innovación pública se centran en la identificación de problemas complejos y la experimentación (prueba y error) de posibles soluciones innovadoras y de bajo costo para la creación de valor público. Al potenciar el diálogo entre la administración pública, el sector privado y la sociedad civil, estos espacios actúan como plataformas colaborativas, utilizando metodologías participativas para promover la cocreación de soluciones integradas a problemas de interés público. De esta manera, democratizan el diseño y la implementación de políticas públicas para ofrecer servicios más adaptados a las necesidades y demandas de las personas involucradas en los retos públicos.

A través de la convocatoria de los proyectos pilotos Metropolis para 2018-2021, las ciudades de São Paulo, Montevideo y Montreal se sumaron para intercambiar éxitos y lecciones aprendidas entre sus laboratorios de innovación. Con el apoyo de Metropolis, los tres laboratorios buscaron, por medio de la cooperación internacional, crear un espacio donde fuera posible explorar sus desafíos de manera transversal y así contribuir a la institucionalización de la innovación pública y su fortalecimiento al nivel local.

La cooperación tenía tres metas:

- 1 : Consolidar el papel de la acción de los laboratorios públicos de innovación dentro de su administración local.
- 2 : Fortalecer la visibilidad internacional de sus metodologías para proyectos de mayor impacto y replicación en otras áreas metropolitanas, generando así oportunidades de cooperación internacional.
- 3 : Desarrollar y sistematizar capacidades de innovación desde un enfoque de gobernanza metropolitana.

Las siguientes secciones pretenden aclarar cómo, de hecho, se sucedió la colaboración. Comenzamos con una breve presentación sobre los laboratorios participantes: el uruguayo **MVD Lab – Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo**, el brasileño **(O11).lab – Laboratório de Inovação em Governo de São Paulo** y el canadiense **Laboratorio de Innovación Urbana de la Ciudad de Montreal (LIUM)**. Después, compartiremos parte de los detalles de cada uno de los tres años de colaboración. Las descripciones están impregnadas de comentarios y reflexiones recogidas en entrevistas con los principales actores involucrados.

Ciudades Participantes

SÃO PAULO: Considerada una ciudad global, São Paulo es la ciudad más grande de América Latina y se destaca como uno de los centros culturales y económicos más importantes de la región. Con poco más de 12 millones de habitantes, São Paulo tiene orgullo de ser una ciudad de gran diversidad étnica y cultural y de muchas oportunidades para todas y todos. São Paulo enfrenta el desafío de promover servicios públicos de calidad para toda la población, incorporando continuamente la innovación y la tecnología en la gestión pública con el fin de atender las demandas de sus ciudadanas/os, acercando el gobierno a la ciudadanía.

MONTEVIDEO: Montevideo, la capital de Uruguay, alberga aproximadamente la mitad de la población del país, además de las personas que desarrollan su actividad laboral en ella. Su creación y nacimiento como ciudad portuaria la define hasta el día de hoy. Montevideo es tan protagónica en la realidad del país que se vuelve etnocéntrica. Actualmente, el gobierno departamental es dirigido por la Intendente de Montevideo, la Ingeniera Carolina Cosse. Entre las principales líneas de acción a raíz de la crisis socioeconómica global producida por la pandemia COVID-19, se está realizando el Plan ABC, un conjunto de medidas para hacer frente a los impactos negativos de la coyuntura, enfocándose en la solidaridad, la atención a los derechos de poblaciones más vulnerables y la acción frente a situaciones críticas.

MONTREAL es la ciudad francófona más grande de Norteamérica y se destaca por su excepcional vitalidad cultural y sus fuerzas creativas de renombre mundial. Se está convirtiendo cada día un poco más en una ciudad contemporánea, inclusiva y dinámica en términos económicos, culturales y sociales. Con el objetivo de ofrecer a los habitantes de Montreal un lugar agradable y próspero para vivir, la ciudad de Montreal quiere permanecer atenta a las necesidades cambiantes de su población para adaptarse a ellas de manera continua. Para ello, se basa en las habilidades y la experiencia de sus 28.000 empleados que sirven a 1,8 millones de ciudadanos.



MVD Lab

¿QUIENES SOMOS?

MVD Lab es el laboratorio ciudadano de Montevideo, un nuevo espacio dedicado a facilitar el intercambio, la interacción y la innovación entre ciudadanía y gobierno. Es un ámbito de producción, experimentación y difusión de proyectos innovadores desde el cual se generan puntos de encuentro con abordajes colaborativos y experimentales para alcanzar nuevas y mejores soluciones a los desafíos que plantea la ciudad.

Los laboratorios ciudadanos convocan a personas con distintos conocimientos y diferentes grados de especialización para desarrollar proyectos en conjunto. Son espacios que promueven la experimentación y el aprendizaje colaborativo mediante plataformas que facilitan la participación de las personas usuarias en los procesos de experimentación y desarrollo de proyectos.

Montevideo LAB promueve diferentes formas de participación vinculadas con el hacer y construir en conjunto. Hoy en día, la ciudadanía articula sus intereses en red y se conecta de forma expandida, se reconoce como agente de cambio y es capaz de observar e identificar oportunidades en los problemas de su comunidad y de generar iniciativas o proyectos que le permitan ser motor de transformación social mediante la comunicación y la participación activa.

Foto: MVD Lab - Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo.

¿QUÉ HACEMOS?

Nuestras líneas de trabajo buscan, de forma transversal:

Identificar, visibilizar y articular iniciativas ciudadanas innovadoras.

Generar herramientas que faciliten el diálogo entre la ciudadanía y el gobierno.

Convocar, materializar y difundir proyectos que mejoren la vida de las personas en su entorno.

Trabajamos con agentes diversos, articulando propuestas innovadoras con la academia, empresas, colectivos, iniciativas ciudadanas y diferentes áreas de gobierno donde los proyectos que se propician son de carácter autogestionado y colaborativo. Enunciamos nuevos paradigmas de participación que puedan tender puentes entre la ciudadanía y la institución, buscando y creando espacios de una nueva institucionalidad.

¿CÓMO HACEMOS?

El laboratorio tiene como función ofrecer diferentes plataformas que faciliten la participación ciudadana en procesos de experimentación, prototipado y desarrollo de proyectos que vinculen la ciuda-

danía con el gobierno de la ciudad. La innovación ciudadana utiliza metodológicamente aspectos de la misma comunidad que busca aprender y colectivizar soluciones a los problemas planteados. La participación ciudadana comprometida tiene como principal fin que la población tome protagonismo y deje de ser pasiva o mera receptora de las políticas públicas. En el proceso de hacer de MVD Lab, en el espacio donde confluyen estas prácticas tan dispares, la mediación resulta esencial y es una fortaleza que caracteriza al laboratorio para trabajar en conjunto con la ciudadanía.

Desde MVD Lab apostamos a la oportunidad que genera el construir mapas como dispositivos de apertura y encuentro. A través de dinámicas de mapeo, vinculamos, articulamos y damos visibilidad a formas distintas de hacer ciudad. Impulsamos la generación de herramientas y prácticas para una ciudad resiliente, que se adapte sin excluir. Habilitamos nuevos espacios de diálogo entre la ciudadanía y el gobierno que aporten soluciones a desafíos de la ciudad a través de la apropiación de diferentes espacios de participación. Buscamos comprender los intereses, los valores y las creencias de la ciudadanía para generar políticas de gobierno que apunten a las transformaciones necesarias. Por medio de convocatorias abiertas, pensamos, proponemos y materializamos proyectos de forma colaborativa. El primer laboratorio ciudadano de Montevideo, Mañana Labs, se realizó en mayo de 2019 en el marco del plan estratégico “Montevideo del Mañana”.

(011).lab



Foto: (011).lab.

¿QUIENES SOMOS?

(011).lab – Laboratorio de Innovación Gubernamental de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología de la ciudad de São Paulo – nació en agosto de 2017 como una estrategia para enfrentar las dificultades de la gestión municipal en la prestación de servicios que responda mejor a las necesidades de la población. Son varios los factores que explican estas dificultades: la distancia entre gobierno y sociedad, las rígidas estructuras de la organización, servidores/as públicos con baja motivación y escasez de recursos, además de un contexto que incluye cambios tecnológicos e incertidumbres en cuanto al futuro.

Para enfrentar estos desafíos, el laboratorio busca acercar a servidores/as públicos/as, a la ciudadanía y a participantes del ecosistema de innovación para construir en conjunto soluciones a problemas complejos de interés público. Al finalizar la ejecución de nuestros proyectos y programas, buscamos el reconocimiento de las personas y las prácticas de innovación, la potenciación de las capacidades de servidores públicos, una mayor convergencia entre las personas y áreas de la Alcaldía y, finalmente, la mejora de estrategias y servicios. Con estos resultados, creemos acercar la Alcaldía a la ciudadanía e incrementar tanto la eficiencia de la gestión municipal como la percepción de calidad de los servicios públicos municipales.

Nuestra visión de la innovación en el gobierno es la de una administración pública con mayor adaptabilidad, trabajando con base en principios y métodos que permitan la reflexión diaria y el aprendizaje continuo basado en la práctica. Dichos principios orientan una agenda municipal de innovación más allá de la tecnología, que se basa en la aproximación de gobierno y sociedad, en un proceso constante de colaboración y en la transformación de la gestión, buscando el involucramiento y participación activa de los/as servidores/as públicos/as en la construcción de soluciones relevantes.

¿QUÉ HACEMOS?

Para lograr los objetivos, resultados e impactos descritos, organizamos proyectos y programas en tres frentes de acción: diseño y mejora de los servicios públicos; movilización de comunidades de práctica de innovación pública; y desarrollo de capacidades para innovar en servidores públicos.

El frente de Diseño y Mejora de Servicios Públicos está enfocado en coconstruir soluciones para mejorar la calidad, eficiencia y efectividad de los servicios prestados por la Alcaldía.

El frente de Movilización de Comunidades de Prácticas de Innovación Pública busca conectar a las personas para fortalecer la innovación pública, ya sean personas funcionarias o actores externos a la administración pública.

El frente de Desarrollo de Capacidades para Innovar tiene como principal objetivo impulsar procesos de cambio en la relación entre servidores públicos y su trabajo. Para ello, diseñamos espacios de generación de capacidades a través del aprendizaje en la práctica.

Trabajamos con agentes diversos, articulando propuestas innovadoras con la academia, empresas, colectivos, iniciativas ciudadanas y diferentes áreas de gobierno donde los proyectos que se propician son de carácter autogestionado y colaborativo. Enunciamos nuevos paradigmas de participación que puedan tender puentes entre la ciudadanía y la institución, buscando y creando espacios de una nueva institucionalidad.

¿COMO HACEMOS?

A pesar de la variedad de metodologías en nuestro repertorio, una de las premisas de (O11) .lab es desarrollar proyectos a partir del desafío que se trabajará. Identificado el reto, se exploran diferentes cursos de acción a lo largo del proceso, siempre en línea con nuestros órganos asociados. Así, la práctica de laboratorio no se guía por metodologías, sino por principios de trabajo. La lista de principios busca juntar lo esencial en el desempeño del laboratorio, pero permitiendo flexibilidad de enfoques y elecciones adaptados a cada proyecto. Nuestros principios son:

Diseñar problemas: Formular un problema en particular, teniendo en cuenta sus causas, consecuencias, contexto y las perspectivas de actores involucrados, para extraer de él oportunidades de acción.

Foco en las personas: Escuchar y considerar, en un esfuerzo continuo, las necesidades y experiencias de actores involucrados en un mismo proceso, con el fin de integrar y valorar diferentes perspectivas de manera participativa.

Experimento: Probar ideas, hipótesis y prototipos de manera estructurada, controlada y documentada, en un proceso de aprendizaje que considera el error como parte del descubrimiento de buenas soluciones.

Conocer datos: Recoger, interpretar y sistematizar datos con el objetivo de generar información sobre la realidad, permitiendo fundamentar las decisiones tomadas a lo largo de los proyectos.

Operacionalizar: Llevar a cabo iniciativas y proyectos del laboratorio, planificando las etapas y movilizandorecursos, personas y capacidades, siempre considerando los poderes y límites de la administración pública.

Conectar personas: Construir puentes entre personas empleadas de los diferentes equipos del Ayuntamiento y entre las personas dentro y fuera del gobierno a través de procesos colaborativos e intercambio de aprendizajes, fortaleciendo la capacidad de estos actores y sus iniciativas para actuar.

LIUM



¿QUIENES SOMOS?

Creado en mayo de 2018, el Laboratorio de Innovación Urbana de la Ciudad de Montreal (LIUM) es un espacio de experimentación para la población, las empresas, servidores/as municipales y otros/as socios/as de la ciudad. Una vez reunidos todos estos actores, se invita a cada persona a imaginar, cocrear y experimentar soluciones innovadoras adaptadas a los retos del futuro. Las actividades de LIUM cubren alimentos, movilidad, digital, datos y experimentación regulatoria.

El laboratorio promueve y apoya la aparición de soluciones innovadoras para hacer frente a los principales desafíos urbanos. En un contexto complejo y cambiante, LIUM es una zona franca para cuestionar el statu quo y acelerar la transformación de Montreal. Un lugar para facilitar y amplificar la innovación a través del aprendizaje, la experimentación, los datos y la cocreación.

Foto: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).

El Laboratorio de Innovación Urbana tiene como misión dar respuesta a los grandes retos urbanos del siglo XXI. El LIUM promueve y apoya la aparición de soluciones innovadoras viniendo de diferentes horizontes. Es un espacio donde se invita a las y los habitantes de Montreal, las empresas, el personal municipal y los/as socios/as, a cocrear una ciudad más humana, creativa, abierta y eficiente.

¿QUÉ HACEMOS?

El LIUM, por lo tanto, busca apoyar a los distintos departamentos del Ayuntamiento en sus propias iniciativas de innovación. En ese frente, el laboratorio trabaja para definir mecanismos de innovación que apoyen la estructura organizativa de la ciudad de Montreal para hacerla más eficiente en todas sus esferas de actividad.

El laboratorio también actúa en el ofrecimiento de actividades de reflexión y trabajo con la ciudadanía y socios para identificar los principales retos que enfrenta la ciudad y cocrear posibles soluciones para darles respuesta. Su tercera línea de actuación es asegurar la transparencia del aparato gubernamental, en particular mediante la apertura y el uso, interna y externamente, de los datos de manera humana. LIUM apoya a los usuarios de datos y anima a la comunidad para generar el máximo valor social y económico a partir de los datos de la ciudad.

¿CÓMO HACEMOS?

El laboratorio pone su vasta experiencia en beneficio de sus agentes para satisfacer las necesidades de departamentos internos de la Alcaldía, distritos y sus equipos. Interviene catalizando reflexiones, estimulando el pensamiento creativo y diseñando y facilitando el proceso de innovación en estos equipos. Como consultor, LIUM aporta su conocimiento específico al proceso de innovación y a la implementación, actuando como un agente de cambio. Las etapas principales de proyectos son:

Identificación de necesidades: Enriquecer, aclarar y replantear el problema para promover la innovación real.

Definición del enfoque: proponer un enfoque e identificar las herramientas a recomendar (consultas colectivas, soluciones colaborativas, proceso de intercambio de información, plataforma de publicación y visualización de datos); crear y movilizar un ecosistema entre socios/as internos/as y externos/as ajustado a las necesidades.

Ideación: Facilitar las sesiones para sacar ideas y luego enriquecerlas; alimentar la creatividad de acuerdo con las mejores prácticas inspiradas en tendencias, datos y análisis fácticos; desafiar las orientaciones; reencuadrar y estimular el pensamiento; proporcionar marcos y mecanismos analíticos para apoyar la toma de decisiones; invitar a socios/as externos/as y facilitar la colaboración; proporcionar una visión en términos de gestión, supervisión y uso de datos.

Validación: Crear espacios de conversación abiertos a la objeción y al desacuerdo y luego descubrir cómo superar obstáculos o adaptar el proyecto; evaluar la relevancia de la solución y la contribución innovadora al problema inicial.

Poner en funcionamiento: Apoyar la operacionalización; enseñar y destacar la innovación.

Las Etapas de la Cooperación

La primera etapa de colaboración se enfocó en calibrar expectativas y explorar posibles temas de interés común entre los laboratorios participantes. En este punto realizamos cuatro encuentros virtuales y uno presencial en São Paulo: el Encuentro Internacional de Innovación en Gobierno. En esta ocasión, los laboratorios de São Paulo, Montevideo y Montreal tuvieron la oportunidad de interactuar con más de 400 profesionales de la innovación pública en el centro de São Paulo para fomentar el intercambio de experiencias durante conferencias, talleres y debates. Según el equipo involucrado en la cooperación, uno de los puntos culminantes del evento fue la serie de talleres sobre los ciclos de vida de los laboratorios de innovación pública. Este conversatorio entre laboratorios de distintos niveles de desarrollo, contextos y países permitió a LIUM, MVD Lab y (O11).lab identificar en qué momento del ciclo de vida se encontraba cada uno de ellos y comprender las diferencias que se derivan de ello. A partir de estas reflexiones, los tres laboratorios entendieron que cada uno tenía mandatos específicos y trabajaba en una

escala distinta a través de proyectos con diferentes horizontes temporales, lo que dificultaría la realización simultánea de un mismo proyecto en cada una de las ciudades participantes. Por lo tanto, los laboratorios decidieron centrarse en compartir metodologías de cocreación con la ciudadanía en el terreno adecuadas a los diferentes momentos de madurez del laboratorio.

Así, los 3 encuentros virtuales que siguieron al encuentro en São Paulo se enfocaron en compartir proyectos en curso y sus metodologías de abordaje y colaboración con la ciudadanía. Los encuentros se organizaron con momentos de temas administrativos, presentación de casos concretos y un espacio de preguntas y respuestas para aclarar dudas y comprender en detalle cómo funcionaba cada herramienta compartida. En este espíritu, (O11).Lab se inspiró en el abordaje del MVD Lab sobre cartografía social para llevar a cabo un proyecto de mapeo ciudadano en asociación con el equipo de inclusión digital de la ciudad de São Paulo, que se detalla más adelante en este libro. Finalmente, en esta etapa, uno de los integrantes de (O11).Lab también visitó el LIUM, ocasión en la cual ambos laboratorios pudieron compartir más detalles sobre proyectos en curso, desafíos y reflexiones surgidas del desarrollo de los laboratorios de innovación.

ETAPA DE EXPLORACIÓN (JUN/2019 - FEB/2020)

1. Reunión de Arranque

Temas abordados: presentaciones del equipo involucrado y de cada laboratorio, planificación del encuentro presencial en São Paulo

2. Encuentro Internacional de Innovación en Gobierno

Temas abordados: la participación de los/as funcionarios/as públicos/as en los procesos de cambio; los ciclos de vida de los laboratorios públicos de innovación; la innovación en los municipios; y la aproximación entre el gobierno y la sociedad

3. Charla “Innovación y Género”

Temas abordados: posibilidades para abordar temas de género en la agenda de innovación en el gobierno; la creación de espacios y metodologías que promuevan la igualdad de género y alienten a las mujeres a trabajar en el área de innovación y tecnología tradicionalmente ocupado por hombres

Participantes: Amanda Kamanchek (Think Olga, Brasil), Marianna Sampaio (Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología de São Paulo, Brasil) Aura Cifuentes (Equipo de Innovación Pública del DNP, Colombia), Marcela Ambrosini (MVD Lab, Uruguay), María Alejandra Ricketts (Perú)

4. Taller “Ciclo de vida de los labs de innovación Pública”

Temas abordados: cómo nacen, crecen y mueren los laboratorios públicos de innovación; cuáles son los desafíos de cada etapa de la vida: niñez, adolescencia y madurez; cómo prepararnos para los momentos de transición

Participantes: 43 unidades de innovación de 9 países y todas las regiones de Brasil

5. Tabla “¿Cómo la colaboración con la ciudadanía puede mejorar servicios públicos en metrópolis?”

Temas abordados: Distintos formatos de labs de innovación, abordaje metodológico adoptado por cada lab, ejemplos de proyectos concretos de co creación con ciudadanos, importancia de la escucha, empatía y permeabilidad con la ciudadanía

Participantes: Marjolaine Saint Arnaud (Laboratorio de Innovación Urbana de Montreal), Marcela Ambrosini (Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo), Santiago Amador (Laboratorio de Innovación en Servicios Públicos de Bogotá), Diego Gismondi (Laboratorio de Innovación de Santa Fe), Mariana Leila Nascimento Collin (Laboratorio de Innovación en Gobierno de São Paulo)

6. Encuentro Presencial de Planificación

Temas abordados: tema transversal de la cooperación, abordaje en etapas, planificación de la cooperación

7. Visita de (011).lab en Montréal

Temas abordados: proyectos actuales, retos de los laboratorios, procesos de innovación

Participantes: Lindsay Cole (Vancouver), Lucas Vaqueiro de (011).lab y equipo de Montreal

8. Encuentro Virtual I

Temas abordados: Compartición de proyecto de São Paulo que utiliza de metodologías de co creación con la ciudadanía en el territorio

Metodologías compartida: Carta de amor / rompimiento, Mapeo de Lynch, Mapeo Metafórico, prueba vocacional

9. Encuentro Virtual II

Temas abordados: Compartición de proyecto de Montevideo que utiliza de metodologías de co creación con la ciudadanía en el territorio

Metodologías compartidas: el método de innovación abierta de Mañana Labs, Mapa de afectos

10. Encuentro Virtual III

Temas abordados: Compartición de proyecto de Montreal que utiliza de metodologías de co creación con la ciudadanía en el territorio

Metodologías compartidas: metodología de la iniciativa CitéStudio, Innovación abierta

La segunda etapa de cooperación tuvo como objetivo experimentar con diferentes metodologías de cocreación con ciudadanía y proyectos a partir de lo discutido en la etapa de exploración. Inicialmente, fue planteada una reunión en Montevideo para detallar metodologías y compartir nuevos aprendizajes. Sin embargo, debido a la pandemia COVID-19, se tuvieron que realizar cambios de ejecución con el fin de adecuar las actividades planificadas al contexto virtual. Hemos realizado cinco reuniones de trabajo para reflexionar sobre el rol de los laboratorios de innovación en contextos de emergencia, compartir nuevos aprendizajes y metodologías probadas en este contexto.

Finalmente, la última etapa de la colaboración se centró en la reflexión y evaluación de las lecciones aprendidas derivadas de la cooperación. Las personas que participaron en este proyecto buscamos que el cierre de la cooperación fuera una experiencia que pudiera inspirar a otras ciudades a llevar a cabo iniciativas de innovación pública. Desarrollamos talleres de recopilación de datos, investigamos los materiales elaborados, sistematizamos aprendizajes e involucramos a todo el equipo en un proceso de escritura colectiva para sintetizar todas las lecciones aprendidas. El principal resultado de esta etapa fueron las reflexiones consolidadas en esta publicación. La sistematización de este análisis se detalla en las siguientes secciones, en las que compartimos proyectos a detalle y aprendizajes.

ETAPA DE EXPERIMENTACIÓN (MAR/2020 – DIC/2020)

1. Reunión de planeación

Temas abordados: planificación de actividades para el nuevo ciclo

2. COVID

Temas abordados: Cambios en contexto con la llegada de la pandemia de coronavirus; nuevos enfoques de los labs, proyectos actuales

3. Taller I

Temas abordados: Presentación detallada de proyectos llevados a cabo con el contexto de la pandemia, incluyendo metodología y aprendizajes, reflexión sobre el papel de los laboratorios en las metrópolis

Metodologías compartidas: cuádruple hélice de innovación

4. Taller II

Temas abordados: compartición detallada de metodologías de co-creación ciudadana, retos de co-creación ciudadana, herramientas de colaboración en línea

Metodologías compartidas: Card Sorting, Diseño Etnográfico, Investigación Basada en Diseño, *Design Thinking*.

5. Preparación por la síntesis

Temas abordados: planificación de actividades por la síntesis, compartición de lecciones aprendidas del proyecto, charla con periodista

ETAPA DE SÍNTESIS (ENE/2021 – AGO/2021)

1. Reunión de planeación

Temas abordados: planificación de actividades para la etapa final

2. Blog Metropolis

Temas abordados: compartición del proyecto en el blog Metropolis

3. Taller de reflexiones

Temas abordados: sense-making de la cooperación, reflexión sobre lecciones aprendidas, rol de los laboratorios en situaciones de emergencia, consejos sobre co-creación ciudadana

4. Síntesis de datos

Temas abordados: síntesis de aprendizajes de la cooperación

5. Escritura colectiva

Temas abordados: escritura de publicación síntesis involucrando todo el equipo

Proyectos Compartidos

CO-CREACIÓN CON LA CIUDADANÍA

Como se mencionó en el capítulo anterior, uno de los principales enfoques de cooperación entre Montreal, São Paulo y Montevideo fue la exploración de diferentes formas de cocrear con la ciudadanía en el territorio. Este tema es muy querido por la innovación pública. Espacios como los laboratorios de innovación, además de abogar por la experimentación como práctica en el gobierno, llevan en su ADN la importancia de las técnicas de colaboración y la participación de diferentes personas. Cocrear es desarrollar soluciones a los retos públicos que involucran a las personas y, junto con ellas, escuchar y lidiar con sus ideas, dolores y deseos. De esta manera, se amplía la mirada del sector público hacia nuevos horizontes y se permite la formulación de políticas con más pluralidad y efectividad.

Como sucede con otras novedades en el sector público, promover la participación activa y la cocreación en el gobierno puede ser desafiante. Muchas veces es necesario traducir conceptos, buscar apoyo e involucrar a personas acostumbradas a diferentes procesos. Sin embargo, creemos que, a través del involucramiento de distintos actores en la identificación de desafíos públicos, desarrollo de propuestas de cambio y decisión de cuáles soluciones implementar, se puede impulsar la creatividad pública, experimentar con nuevas maneras de participación activa en el gobierno y potencializar procesos democráticos.

En las siguientes páginas compartimos en detalle seis proyectos ejecutados por Mvd Lab, (O11).lab y LIUM. Nuestro objetivo es inspirar a otras ciudades a que lleven a cabo proyectos de innovación utilizando las lecciones aprendidas aquí reunidas como trampolín para su acción. Estos proyectos no tienen un proceso o metodología única que les guía. Sin embargo, hemos identificado una serie de prácticas y principios que guían las iniciativas de cocreación con las personas:

- Formar equipos multidisciplinarios que aúnen diferentes saberes y diferentes áreas de gobierno y segmentos de la sociedad.
- Atender las desigualdades y buscar el involucramiento de personas vulnerables durante las iniciativas.
- Involucrar a una diversidad de actores para poder mirar más allá.
- Poner a la ciudadanía en el centro para poder encontrar las herramientas necesarias para su contexto.
- Definir indicadores y métricas de seguimiento.
- Sensibilizar servidores/as involucrados/as y otros actores-clave mirando hacia un cambio en la cultura organizacional.
- Tener flexibilidad para poder abordar las distintas demandas e intervenciones tanto a nivel institucional como a nivel de la ciudadanía.
- Ser extremadamente intencional con las actividades propuestas, establecer objetivos claros, probar las herramientas antes.
- Tomar la experimentación como método e incluir la duda y el error como parte del proceso de aprendizaje.

Reformulación del Portal SP156 de Atención a la Ciudadanía en São Paulo



CONTEXTO

El desafío enfrentado por ese proyecto fue la mala evaluación que el Portal SP156 recibió de las/os ciudadana/os, quienes clasificaban el portal como complejo, contaminado y con un lenguaje difícil. Esta situación resultó en un porcentaje alto de usuarios que desistían de acceder al servicio cuando navegaban.

Para quien lo usaba, esta dificultad significaba continuar dependiendo de la atención telefónica, la cual tenía a su cargo a más del 50% de la demanda, y también significaba no poder

Órgano asociado Coordinación de Atendimento al Ciudadano y Modernización en los Servicios Públicos (CASP) de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología (SMIT)

Período De agosto de 2018 a mayo de 2019

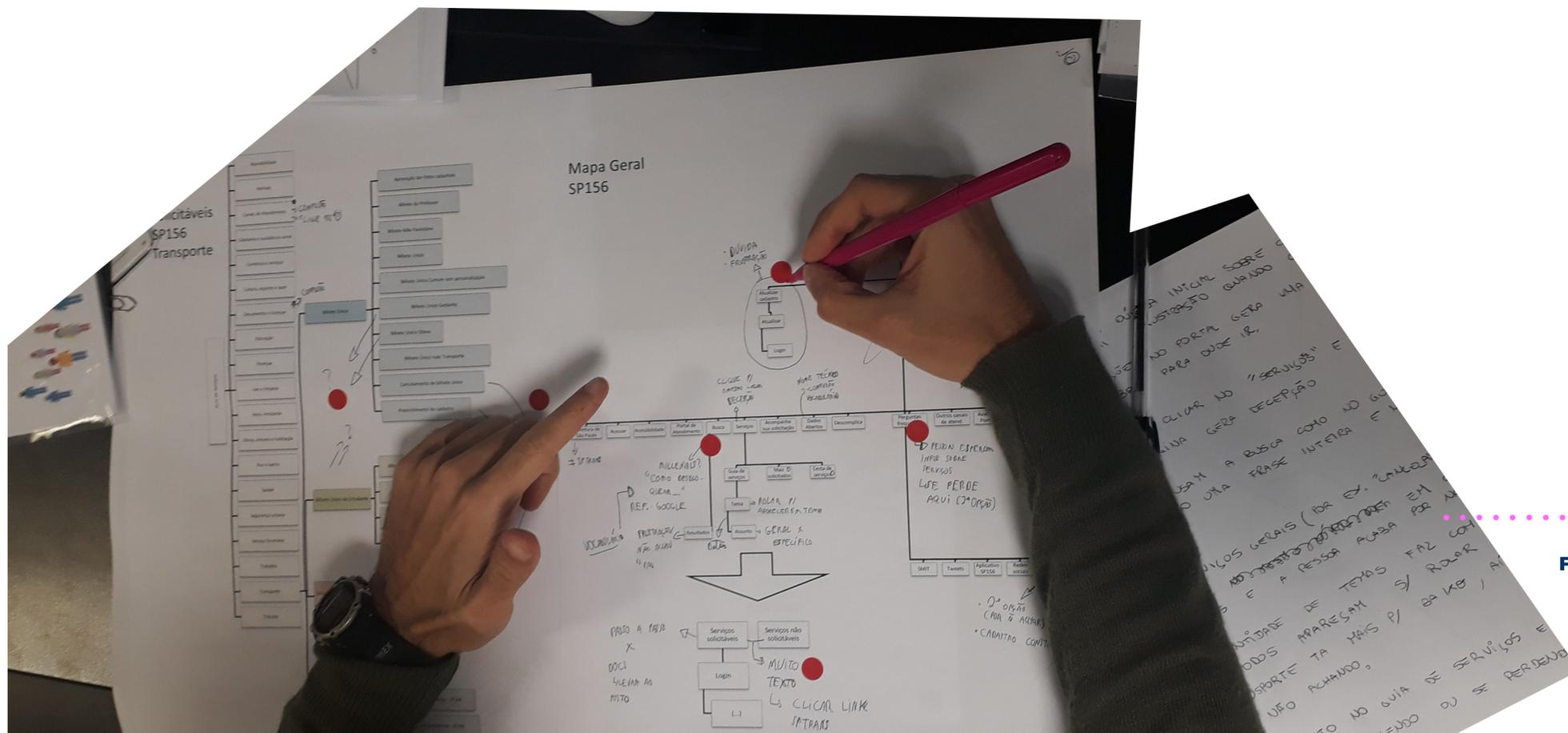
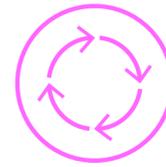


Foto: (011).lab [São Paulo, 2018].

usar las ventajas que el servicio digital ofrece. Para el gobierno, esto significaba la pérdida de oportunidades de reducir gastos públicos a través de la migración del atendimento telefónico y el presencial al digital y también la oportunidad de atraer nuevos/as usuarios/as para los servicios.

El equipo responsable por el servicio contaba con mucha experiencia en atención al público, pero tenía poco espacio para interactuar directamente con las personas. Además de eso, el proceso de implementación de soluciones en los canales digitales no incluía pruebas de usabilidad con el público objetivo, lo que dificultaba el relacionamiento con el/la ciudadana/o y el acceso a los servicios.

Para resolver el desafío, desarrollamos un proceso que permitía al mismo tiempo mejorar la experiencia de las personas al utilizar el Portal SP156 para crear una experiencia de trabajo que promoviera empeño y que funcionaría como plataforma de aprendizaje de nuevas formas de trabajar para el equipo asociado.



PROCESO Y METODOLOGÍA

El desafío central se dividió en 3 grandes ciclos, cada uno centrado en una parte del problema: la optimización de la interfaz del Portal SP156, la mejora de la arquitectura de la información y, finalmente, la simplificación de los nombres de los servicios y la definición de los criterios para la inclusión de los nuevos servicios.

Los ciclos, por su parte, se compusieron de tres tipos de actividades que pueden repetirse dentro de un mismo ciclo: la exploración, la experimentación y la síntesis. En la exploración buscamos entender el problema y formular hipótesis a partir del levantamiento de datos y del contacto con el público objetivo; en la experimentación creamos y probamos posibles soluciones para el desafío; en la síntesis organizamos lo que se aprendió sobre las soluciones probadas. Este proceso no ocurre de forma lineal, sino iterativa, acumulando agilidad a medida que se avanza. Cada ciclo dura de tres a cinco semanas y, al final, las entregas se presentan a los patrocinadores del proyecto.

En el primer ciclo, a partir de la exploración del Portal SP156 con usuarios y con operadores de la central telefónica, construimos prototipos para la interfaz del portal con poca fidelidad a partir de materiales básicos de papelería. Después de hacer pruebas en la Plaza de Atendimento y en la Central Telefónica, elaboramos un prototipo digital que mostró un porcentaje de resolución (personas que interactuaron con el prototipo del portal y consiguieron solicitar el servicio deseado) de 84,1%, con un promedio de 1 minuto y 32 segundos.

En el segundo ciclo revisamos la arquitectura de la información de los servicios relacionados al tránsito y transporte, campeones de visualización, con más de 340 mil accesos en el Portal SP156 en 2018. Construimos de manera colaborativa con doce personas una propuesta nueva para la organización de estos servicios a partir del Card Sorting (clasificación de tarjetas). Intentamos la nueva propuesta con algunas personas usuarias y observamos que la navegación era un 41% más rápida y envolvía un 26% menos de las acciones necesarias para llegar al servicio deseado. Además, elaboramos un proceso replicable para la revisión de las categorías de servicios con la participación ciudadana.

Para el tercer ciclo, utilizamos los servicios de derechos humanos y finanzas como punto de partida e intentamos criterios de inclusión y formas diferentes de nombrar servicios en las Plazas de Atendimento del Ayuntamiento y con entrevistas hechas en espacios públicos en el centro de São Paulo. A partir de esto elaboramos, junto con servidores/as de tres secretarías diferentes, un Árbol de Decisión, una Guía de Directrices para la inclusión de servicios en los canales SP156 y una guía de Buenas Prácticas para el Nombramiento de Servicios, usando un lenguaje claro.



FINANCIAMIENTO Y RECURSOS

Tuvimos como socios a la consultora EloGroup, que trabajó mano a mano con el laboratorio para desarrollar la metodología, pruebas y soluciones necesarias del proyecto. Durante el proceso, se llevó a cabo una combinación de servicios de consultoría, capacitación y desarrollo de sistemas, lo cual nos permitió traducir nuestras visiones y objetivos para el proyecto en procesos y tecnologías bien establecidos. Los recursos aportados fueron del propio (O11).lab, que tiene un presupuesto anual proveniente de la Alcaldía de São Paulo.



RESULTADOS

Después de la implementación de las soluciones que sirvieron como prototipo en el Portal SP156 hubo una reducción de 30% en las renunciaciones de la ciudadanía al buscar un servicio. Observamos también un aumento en las visualizaciones de los servicios de transporte en aproximadamente un 200%. El Bilhete Único (Tarjeta de Transporte Público), una categoría creada de forma participativa, pasó a ser lo más accedido del portal.

Durante los tres ciclos del proyecto, más de 320 ciudadanas/os fueron consultadas/os. Las guías prácticas elaboradas se enviaron a sesenta servidores/as del área de atendimento y posteriormente presentadas en el Foro de Políticas de Atendimento al Ciudadano para 35 servidores/as más. También se convirtieron en material del curso sobre Carta de Servicios ofrecido en la Escuela Municipal de Administración Pública de São Paulo (EMASP).

“ Hace dos años que accedo el SP156 cada día y no había visto el montón de cosas que una interacción rápida con el/la ciudadano/a consigue mostrar.”

.....

Una servidora de la Coordinación de Atendimento al Ciudadano y Modernización en Servicios Públicos.

.....

“ ¡He aprendido que es muy fácil y barato incluir al ciudadano y a la ciudadana, y la riqueza que viene de eso es enorme! La gente se desacostumbra a tener un contacto directo con el/la ciudadano/a, entonces cuando tuve que acercarme a ellos para hacer la prueba sentí que era un desafío. Proyectos simples generan disrupciones que cambian nuestro trabajo a otro nivel. Me emocioné al ver el proyecto saliendo del papel y trayendo resultados concretos.”

.....

Una servidora de la Coordinación de Atendimento al Ciudadano y Modernización en Servicios Públicos.

.....



RETOS ENFRENTADOS

Uno de los más grandes desafíos que tuvimos que enfrentar en el proceso fue garantizar el involucramiento de los socios/as del laboratorio en la Alcaldía. Cuando empezamos a desarrollar el proyecto, el (011).lab era un laboratorio joven que aún tenía que conquistar la confianza de sus socios institucionales. La manera que encontramos para superarlo fue organizar el proceso metodológico compartido más arriba, que fue organizado en ciclos ágiles de exploración, experimentación y síntesis, en los cuales pudimos enseñar el valor del proyecto a partir de la práctica. Otro reto que enfrentamos fue cómo involucrar a la ciudadanía de una manera poco costosa, que no atemorizara ni a los servidores públicos ni a la ciudadanía y que permitiera la mayor colaboración y diversidad posibles. Después de probar diversos abordajes, aprendimos que lo más eficiente es ir a los espacios en los que las personas ya están — tiendas municipales de atención ciudadana y espacios públicos — y desarrollar ahí pruebas fáciles y poco costosas.



LECCIONES APRENDIDAS Y TRANSFERIBILIDAD

El proyecto demostró que la interacción con la población puede ser hecha de manera simple y barata con resultados ricos y reveladores. Se pudieron realizar sesiones para hacer prototipos y pruebas con materiales baratos para mejorar y validar ideas con el/a ciudadano/a antes de implementarlas. Con eso, la experiencia mostró la viabilidad de replicar este proceso de creación de soluciones e involucramiento de los/as ciudadanos/as en otras oportunidades, por lo que prácticas semejantes se empezaron a utilizar en proyectos posteriores.

El proyecto también evidenció la relevancia de la creación conjunta de soluciones envolviendo a servidores públicos de distintos órganos municipales y con diferentes competencias. A partir del trabajo en conjunto y del aprendizaje basado en la experiencia, se les invitó a los servidores a que participaran en el programa, a experimentar soluciones y a reflexionar sobre los procesos de manera que se fuese garantizando su empeño en el proyecto y su reconexión con sus propósitos.

La actuación en ciclos ágiles y con metodologías de diseño y pesquisa social aplicada permitió que se desarrollaran y se probaran soluciones con rapidez antes de crear soluciones robustas que exigían más tiempo y recursos. Este abordaje, con la prueba de hipótesis a través de *feedback* (retroalimentación) constante con las personas y el aprendizaje práctico, permitió un mejor abordaje del problema y también facilitó la gestión de expectativas y el empeño del asociado: a medida que se encontraban soluciones, teníamos más confianza en el siguiente proceso. El resultado fue una alianza sólida entre (011).lab y CASP, que originó siete proyectos más conjuntamente.

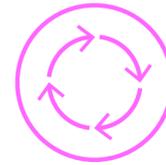


Foto: (011).lab [São Paulo, 2018].

La unidad FAB LAB LIVRE SP de Itaquera está ubicada en un centro cultural histórico, Casa da Memória, sujeto a una orden de conservación desde principios de 2019. La casa fue anteriormente una oficina de la estación de tren y es un hito importante para Itaquera ya que la historia del barrio comienza con la construcción del ferrocarril. En la actualidad el centro cultural acoge clases de ballet, danza gitana, yoga, maquillaje, guitarra, teclado, capoeira y trabajos manuales.

Sin embargo, las comunidades circundantes aún conocen poco la instalación. La coordinación de la red enfrenta el desafío de acercar los Fab Labs a las necesidades de los territorios en los que se ubican. Este reto se traduce en una dificultad del equipo coordinador de la red FAB LAB LIVRE SP para planificar actividades de acuerdo con las necesidades de cada territorio y para potencializar sus vocaciones.

El equipo de la coordinación de inclusión digital se asoció al (011).lab para probar de manera rápida metodologías de escucha a la ciudadanía y de aproximación de las comunidades cercanas a Fab Labs para ampliar la visión de la Secretaría en los servicios públicos prestados y explorar la relación entre Fab Labs y los territorios en los que se insertan.



PROCESO Y METODOLOGÍA

Como una de las premisas del proyecto era la rapidez en las pruebas, llevamos a cabo todas las actividades en tres semanas de intenso trabajo. Empezamos recopilando informaciones sobre las metodologías elegibles y los posibles territorios antes de salir al campo para diseñar una estrategia de acción. Exploramos distintas maneras de conducir un mapeo (i.e. mapeo de Lynch vs. mapeo metafórico) y estudiamos casos concretos llevados a cabo por otras instituciones. En esta etapa, una de las actividades más importantes fue probar herramientas, cuestionarios y actividades con el equipo asociado para sensibilizarlos acerca del proceso y brindarles una mejor comprensión de las posibilidades de la metodología. Al final, desarrollamos una matriz de decisiones para elegir en qué territorio conducir el prototipo.

Una vez elegido Itaquera, conducimos dos actividades en campo. En nuestra primera visita, hablamos con peatones que pasaban por el Fab Lab y entrevistamos a responsables del centro cultural para conocer el alcance y la influencia de FAB LAB LIVRE SP en el barrio. Nuestra segunda visita fue orientada a desarrollar una primera versión del mapeo; el mapa se completó en colaboración con personas vecinas y líderes políticos del barrio. El enfoque fue identificar los principales referentes de Itaquera en cuanto a historia y cultura local, sus debilidades y sus potencialidades. Una de las he-



FINANCIAMIENTO Y RECURSOS

Los recursos aportados fueron del propio laboratorio (O11).lab, que tiene un presupuesto anual proveniente de la Alcaldía de São Paulo.

herramientas utilizadas fue “Love / Break up Letter”. Le pedimos a un técnico de Fab Lab que escribiera una carta al laboratorio discutiendo su relación como si el laboratorio fuera una persona. La carta reveló información importante sobre su relación con el espacio y personas. Al final, conducimos la síntesis de datos, donde analizamos la información recopilada y la resumimos en los aprendizajes clave. También realizamos un taller de reflexión de aprendizajes, revisión de herramientas utilizadas y evaluación del proyecto.



RESULTADOS

Durante la elaboración del mapa participaron alrededor de 30 personas de Itaquera. Además, también colaboró personal empleado, quienes muchas veces se encuentran alejados/as de la planificación de las políticas públicas como ayuntamientos, centros culturales y técnicos subcontratados.

El mapa final contenía ubicaciones de vecindarios identificadas por participantes como espacios afectivos, dudas planteadas sobre diferentes espacios y también sugerencias para posibles actividades del Fab Lab gratuito. El mapa fue presentado y recibido con entusiasmo en la reunión de las Fab Cities brasileñas en São Paulo. Además, también se ha puesto a disposición pública en el blog global de la red FabCity. En términos de desarrollo de competencias, el equipo asociado involucrado en el proyecto se sintió más seguro para llevar a cabo otras iniciativas de experimentación, especialmente a través del empleo de otras técnicas de gestión de trabajo internamente, y tuvieron la oportunidad de mirar de otra manera su relación con los demás actores y el territorio.



RETOS ENFRENTADOS

Uno de los primeros retos que tuvimos fue la sensibilización del equipo asociado a las posibilidades de un mapeo social y a la necesidad de definir un alcance más pequeño para realizar un prototipo. Para eso, dedicamos los primeros encuentros del proyecto a actividades de sintonización en las que probamos metodologías en conjunto, definimos una estructura de acción y un espacio horizontal para que el equipo se sintiera cómodo con hablar de desafíos y con observar de primera mano la necesidad de elegir parámetros de investigación en el principio.

Además, otro desafío fue el involucramiento de la comunidad de Itaquera en las actividades. Para realizar mapeos y efectivamente cocrear con actores que generalmente están aislados de los momentos de diseño de una política pública, es necesario establecer una relación de confianza que no se logra sólo con visitas. Ir al territorio no es suficiente para hacer un mapeo y, de la misma manera, después de involucrar a la gente es importante regresar al territorio y compartir aprendizajes, próximos pasos y resultados. Otro reto es alinear el concepto de prototipo, especialmente su descartabilidad, para que dependa del resultado de una prueba.



LECCIONES APRENDIDAS Y TRANSFERIBILIDAD

“ Finalmente comprendí que el territorio no es un mapa.”

.....
Servidora del equipo de inclusión digital.
.....

Esta frase de una asociada involucrada en el proyecto resume la gran lección aprendida del proyecto: los límites administrativos del territorio no corresponden con la forma en que las personas se organizan y perciben dónde viven, trabajan y estudian. Para llegar a conocer un territorio, es indispensable mirar más allá del concepto de un mapa satelital y de los datos existentes, acercándose a un concepto de cooperación metropolitana. Escuchar a las personas de manera calificada es una parte muy importante para descubrir las posibles fortalezas y debilidades de un lugar desde la perspectiva de quienes lo habitan. Al contrario de soluciones prefabricadas, acercar la alcaldía de las personas necesita compromiso y movilización, lo cual toma tiempo.

Además, el proyecto demostró que el principio clave para los proyectos del FAB LAB LIVRE SP debería ser la reducción de

desigualdades. En el contexto latinoamericano de desigualdad social y urbanización acelerada, cualquier acción desde la parte gubernamental debe promover una distribución más equitativa de oportunidades. Las ciudades sólo se pueden construir de manera inclusiva si se tienen en cuenta todas las realidades y todo tipo de personas. Hay barreras invisibles que dificultan el acceso al FAB LAB Itaquera, pero representan la realidad de muchas instalaciones de servicios públicos en São Paulo. Una manera de hablar demasiado técnica o sofisticada adoptada en los cursos ofrecidos o la forma en que las aplicaciones a las actividades están disponibles (a veces sólo por medios en línea), así como la falta de conexión con los intereses clave locales, pueden afectar negativamente el servicio y hacerlo casi desconocido y poco utilizado para quienes viven en Itaquera.



.....
Foto: Cartografía Social de Itaquera
- (011).lab [São Paulo, 2019].

Mapeos de Iniciativa Ciudadanas

Mapeos realizados Barrio La Teja, barrio Mercado Modelo entre otros.

Período 2016 – 2021

CONTEXTO

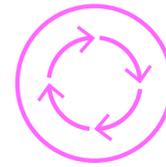
Los mapeos del Lab son una práctica por la cual se construye una narrativa en un relato que visibiliza otra manera de relacionarnos con el territorio. La herramienta del mapeo ayuda a generar comunidad y aplicar innovación, generando efectos transformadores positivos y fomentando el aprendizaje del territorio. Utiliza la cartografía como recurso de obtención y presentación de información para hacer visible otra manera de gestionar y hacer comprensible el tejido relacional.

Foto: Mapeo del Oeste
Club Progreso Montevideo
[Valentin Río, 2018].



¿Qué es mapear? Un mapa es un objeto (sujeto) y un mapeo es la acción, el verbo, el procedimiento que permite que se despliegue a la vista algo que no está separado de la percepción de quienes lo construyen, pero que mucha gente no conoce. Un mapeo devela cosas y no es un fin, sino un medio. Existe en potencia y como acción de reflexión. Sobre un soporte gráfico y visual se transparentan problemáticas, debatiendo sobre puntos de contacto con otras temáticas y socializando las consecuencias. Un mapeo es un procedimiento o práctica por la cual se construye una narrativa o un relato colectivo que visibiliza otra manera de relacionarnos con el territorio.

¿Por qué lo hacemos? ¿Cómo sumamos el conocimiento colectivo en un mapa para trascender la mera información física y encontrarnos mapas de gente, de vecinos y vecinas, de afectos y saberes? El mapeo entendido como facilitador de nuevas narrativas es capaz de aunar multitud de acontecimientos, acciones, descripciones, diálogos e incluso reflexiones interconectadas. Desde la perspectiva del gobierno departamental, asumimos nuestro rol de articuladores y potenciadores de todo proceso comunitario que valore el empoderamiento de la propia ciudadanía y sus prácticas diversas en colectivo y por el bien común.



PROCESO Y METODOLOGÍA

Tanto las metodologías de trabajo como las temáticas pueden ser variadas, aunque en cualquiera de los casos es necesario conocer previamente qué vamos a mapear y por qué. Una vez definida la finalidad específica del mapeo, se inicia el proceso de mapeo, que podemos dividir en tres fases.

Es importante identificar y localizar los distintos tipos de agentes a convocar: agentes locales, colectivos e iniciativas (conocimiento y sensibilidad), responsables de otros proyectos (relacionados al objetivo del mapeo), representantes de asociaciones (vecinales, juntas) y complicidades útiles (personas anónimas convocadas públicamente).

Una vez cumplida esta etapa previa, damos lugar al taller de mapeo, el cual podemos sintetizar en los siguientes pasos: a la primera fase la llamamos Contraste previo y consiste en la búsqueda de información con el fin de elaborar una imagen lo más completa posible sobre el mapeo a realizar.

Convocatoria. Tipos de participantes: Ciudadanía anónima
- Representantes

Presentación de cada participante

Introducción al taller (motivo, quiénes somos, enfoque, partes, duración)

Preguntas disparadoras. Construir cuadro de utilidad

Mapas autogestionados. Cómo hacerlo

Categorizar iniciativas, grupos, asociaciones. Fichas (datos)

Dispositivo de mapeo (cuerpo principal del taller)

Conclusiones. Evaluar resultados y utilidad



FINANCIAMIENTO Y RECURSOS

Al ser un proceso constante de reconocimiento de agentes, actores y prácticas en la ciudad y en el territorio, el financiamiento y los recursos del mapeo dependerán de las áreas sistemáticas a mapear. Cabe destacar que los recursos no siempre son un elemento tangible o material.

Los recursos pueden ser de elaboración propia, prestados o comprados: logos, pictogramas, rotuladores, lápices, dispositivos de mapeo, herramientas y juegos para facilitar el mapeo de sesiones colectivas, generando así distintos tipos de participación.



RETOS ENFRENTADOS

En la elaboración de los distintos mapeos realizados por Mvd Lab, el mayor reto como equipo fue el acercamiento a los distintos vecinos y vecinas del territorio para hacer un buen diagnóstico a partir de la escucha activa. En época de pandemia, con el mapeo de la plataforma [Acá estamos.uy](https://www.acaestamos.uy) se logró una participación activa y autogestiva de la población.

Foto: Mapeo del Oeste
Club Progreso Montevideo
[Valentin Río, 2018].





LECCIONES APRENDIDAS Y TRANSFERIBILIDAD

Desde Mvd Lab entendemos que es importante generar comunidad, estableciendo líneas de colaboración y entendiendo el mapeo como una herramienta básica que nos ha habilitado y posibilitado:

Aplicar Innovación, generando efectos transformadores positivos y fomentando el aprendizaje hacia el territorio.

Propiciar la transferencia y el intercambio de conocimiento y de experiencia.

Utilizar la cartografía como recurso de obtención y presentación de información.

Hacer visible otra manera de gestionar.

Hacer comprensible el tejido relacional.

Identificar, visibilizar y articular iniciativas ciudadanas innovadoras.

Foto: Mapeo Ciudad Vieja
Cabildo de Montevideo
Montevideo [Valentin Río, 2017].



Generar herramientas que faciliten el diálogo entre la ciudadanía y el gobierno.

Convocar, materializar y difundir proyectos que mejoren la vida de las personas en su entorno.

Asimismo, el hecho de que la información se resume visualmente facilita la tarea de identificación de aliados y opuestos actuales y potenciales, generando pautas para la planificación de líneas de acción estratégicas.

Mañana Labs

Órgano asociado Secretaria General, Departamento de Planificación, División Asesoría de Desarrollo Municipal, Promotores y Colaboradores de los Proyectos, Mentores, Invitados Especiales del Exterior.

Período Mayo 2019

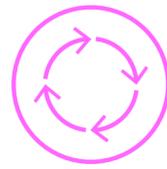
Link Mvd Lab <https://montevideo.gub.uy/node/41513>



CONTEXTO

En el marco de Montevideo del Mañana (proceso que integra el análisis prospectivo con la participación ciudadana hacia la formulación de la Visión de Futuro para Montevideo y del Plan de Desarrollo para el mediano plazo), se realizaron los Mañana Labs, la primera convocatoria abierta a proyectos ciudadanos del MVDLAB. A través de un llamado, se invitó a la presentación de propuestas de transformación social, diseño de objetos, instalaciones, plataformas o metodologías que exploraran formas de innovación ciudadana y cultural. Éstas debían ofrecer la posibilidad de ser diseñadas y desarrolladas en una primera versión o prototipo (en los plazos previstos) y debían en su incidencia contemplar el futuro de la ciudad.

Foto: Laboratorios Ciudadanos MañanaLABS Montevideo [Valentín Río, 2019].



PROCESO Y METODOLOGÍA

Por medio de convocatorias abiertas pensamos, proponemos y materializamos proyectos de forma colaborativa. Este primer laboratorio se realizó en el marco estratégico del Montevideo del Mañana.

Este marco es un proceso que integra el análisis prospectivo con la participación ciudadana y los dirige hacia la formulación de una visión a futuro para Montevideo y del plan de desarrollo a mediano plazo.

En el llamado se invitó a presentar propuestas de transformación social, diseño de objetos, instalaciones, plataformas o metodologías que exploraran formas de innovación ciudadana y cultural.

Estas propuestas debían poder ser diseñadas y desarrolladas en una primera versión o prototipo en los plazos previstos y debían contemplar siempre el futuro de la ciudad.

Como disparadores conceptuales se sugirieron cuatro ejes temáticos amplios que favorecen la diversidad de las postulaciones:

CIUDAD CUIDADOS: demografía, economía, equidad.

CIUDAD CLIMA: feminismos, resiliencia, ambiente.

CIUDAD MESTIZA: migración, turismo, conocimiento, colonialismos.

CIUDAD DIVERSA: género, media, democracia.



FINANCIAMIENTO Y RECURSOS

El presupuesto asignado para la ejecución de los Mañana Labs fue de 30.000USD, de los cuales 20.000USD fueron para inversiones y los 10.000USD restantes para mantenimiento.



Foto: Laboratorios Ciudadanos MañanaLABS Montevideo [Valentin Río, 2019].



RESULTADOS

Se recibieron 61 propuestas, de las cuales se seleccionaron 10; las propuestas implicaban a 190 postulantes y 100 colaboradores y colaboradoras durante 10 días de trabajo. El 70% de los participantes fueron mujeres y el 30% restante fueron hombres.

Durante estos 10 días tuvimos conversatorios con temáticas diversas que apoyaban a los proyectos y tutorías de orden internacional; se pudo asistir a diversos talleres y charlas impartidas por agentes locales e internacionales.

Como resultado intangible podemos observar el fortalecimiento del trabajo en equipo y la profundización de la metodología de trabajo. Producto de este trabajo colectivo, se editó un libro en donde queda reflejado el trabajo y el producto final de estos 10 proyectos.



RETOS ENFRENTADOS

El mayor desafío que se enfrentó el laboratorio de innovación ciudadana fue el referente a la adaptabilidad y la necesidad de aprovechar la inteligencia colectiva con el fin de crear un valor público obtenido por todas las personas involucradas.

Otro de los retos fue contemplar los requerimientos de cada equipo a lo largo del proceso. Al mismo tiempo que se estaban desarrollando los Mañana Labs, MVD LAB enfrentaba el reto de mostrarse como equipo a los distintos grupos de trabajo. Tener la capacidad de modificar los escenarios de acuerdo con los errores o los impedimentos para el desarrollo del prototipo adecuado.

Otro de los retos que enfrentamos fue la versatilidad que se generó al trabajar con personas de diferentes edades (entre 17 y 77 años), tomando en cuenta que muchas de ellas estaban muy arraigadas en su territorio, tal y como se presenció en el Mercado Modelo. En los Mañana Labs, uno de los mayores retos fue la creación de un espacio propicio para los 10 días de trabajo de una manera sostenida y acompañada.



Otro de los desafíos fue crear lazos de confianza entre la ciudadanía y el gobierno, por lo que la creación de estos espacios tiene como propósito crear gobiernos menos herméticos que estimulen la colaboración, la escucha activa de las necesidades ciudadanas y la innovación abierta.

El mayor desafío en la creación de soluciones para problemas públicos es el entendimiento profundo de los retos, la formulación de hipótesis y teorías del cambio, así como la construcción de prototipos que se integran, se evalúan y se escalan.

LECCIONES APRENDIDAS Y TRANSFERIBILIDAD

Los laboratorios, al ser una nueva forma de institucionalidad, generan la articulación de actores en torno a intereses comunes, provocando una conexión con el territorio.

Una de las grandes lecciones aprendidas fue la diversidad en cuanto a la presencia de distintos perfiles, a diferencia de la experimentación, diversidad en la que se observó una diferencia de saberes con distintos grados de implicación.

Otra lección aprendida es que la construcción del prototipo se va dando en forma colectiva en una forma horizontal y lúdica, dando prioridad en el proceso a la definición del problema, los supuestos de solución y la experimentación en prototipado a través de la experimentación y la interacción con el modelo propuesto. De esta manera se produce un aprendizaje mediante el ensayo y error que se irá incorporando y modificando de acuerdo con las exigencias del entorno. De esta forma, el Laboratorio genera comunidad al crear junto a otros una mezcla de saberes y aprendizajes.

Siendo el Laboratorio de Innovación Ciudadana un eslabón entre la institucionalidad y la ciudadanía, los Mañana Labs como herramienta aplicada por el Laboratorio generaron un acercamiento mayor al territorio.

“ Es un ámbito de producción, experimentación y difusión de proyectos innovadores desde el cual se generan puntos de encuentro — con abordajes colaborativos y experimentales— para alcanzar nuevas y mejores soluciones a los desafíos que nos plantea la ciudad.”

.....
Andrea Apolaro, Coordinadora de MVDLAB
.....

CitéStudio

Órgano asociado Espaces temps, Universidad Concordia, con apoyo del Ministerio de Asuntos Municipales y Vivienda.

Período Abril 2021

Primera edición Otoño 2019

Segunda edición Otoño 2020 y Invierno 2021



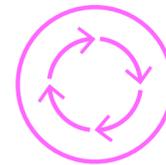
CONTEXTO

Vivimos en un momento crucial en el que las ciudades juegan un papel clave en nuestro futuro colectivo. Es a nivel de las ciudades donde se cristalizan muchos desafíos para nuestras sociedades, pero también donde surgen oportunidades. Cité Studio Montreal tiene como objetivo movilizar las fuerzas impulsoras en acción mediante la creación de colaboraciones ágiles en beneficio de la sociedad civil. Basado en el exitoso modelo de City Studio Vancouver, Cité Studio Montreal combina la experiencia de la ciudad de Montreal con los experimentos del mundo académico y la realidad de las comunidades para imaginar vías de solución altamente creativas.



Foto: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).

Desde 2009, la organización sin ánimo de lucro Espaces Temps ha apoyado a organizaciones en el diseño e implementación de proyectos innovadores con impacto social. En 2018, Espaces Temps unió fuerzas con la Universidad de Concordia y la Maison de l'Innovation Sociale (MIS) para adaptar e implementar el programa Vancouver City Studio en Montreal. CitéStudio Montreal es un vínculo entre la experiencia de los/as empleados/as de la ciudad de Montreal y la creatividad de los estudiantes universitarios. Coordinado por la organización Espaces temps en colaboración con el Laboratorio de Innovación Urbana de Montreal (LIUM) y la Universidad de Concordia, este programa tiene como objetivo reunir a la ciudad de Montreal y estudiantes universitarios de pregrado. Gracias a un mecanismo de emparejamiento, a los/as empleados/as de la ciudad se les ofrece un espacio de exploración y experimentación para innovar en sus proyectos.



PROCESO Y METODOLOGÍA

El programa se desarrolla en cuatro etapas. Una vez al año, los/as servidores/as de la ciudad identifican desafíos urbanos y objetivos estratégicos específicos de Montreal para los cuales es necesario aportar un espíritu de ideación. El LIUM está llevando a cabo un taller de emergencia centrado en las prioridades de la ciudad. En el verano de 2020, 26 participantes de 10 departamentos y 5 distritos pudieron discutir sus problemas y aclarar sus necesidades.

Después, estos desafíos son hermanados con la comunidad universitaria participante para garantizar la correspondencia entre las necesidades de la ciudad y la experiencia del profesorado. La malla de desafíos se realiza con cursos de la Universidad de Concordia en una disciplina académica diferente, con el fin de aportar un nuevo punto de vista sobre la problemática explorada.

A lo largo del semestre universitario los estudiantes trabajan como parte de su clase en asociación con el personal de la ciudad para cocrear proyectos piloto en beneficio de la comunidad. Los/as servidores/as intervienen en clase para supervisar el desafío y compartir su experiencia municipal. Hasta la fecha, más de 250 estudiantes se han beneficiado de este espacio experiencial anclado en la realidad urbana de Montreal. Los proyectos finales son implementados por los estudiantes en forma de experimentos y proyectos piloto en la comunidad para probar su efectividad frente al desafío identificado.

El trabajo de los estudiantes se muestra a la Alcaldía durante presentaciones de clase, eventos o reuniones informales con los equipos de la ciudad, en forma de carteles de resumen o prototipos. Finalmente, los resultados se presentan durante el “Voilà!”, que es un escaparate y una celebración donde estudiantes, personal de la ciudad y los/as funcionarios/as electos/as se reúnen para descubrir prototipos y proyectos piloto, así como para discutir e implementar las propuestas más recientes.

.....

Foto: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).



ORGANIZACIÓN

- 1 **Reunir al personal de la ciudad**
 - Una vez al año, los responsables de la ciudad identifican los retos urbanos y los objetivos estratégicos específicos de Montreal para los que se necesita un soplo de aire fresco.
- 2 **Adecuar los retos a las facultades**
 - Estos retos identificados están asociados a los cursos de las universidades asociadas. El emparejamiento garantiza la coincidencia entre las necesidades de la ciudad y la experiencia del profesorado.
- 3 **Diseñar proyectos juntos**
 - Como parte de sus cursos, los estudiantes trabajan con el personal de la ciudad para co-crear proyectos piloto en beneficio de la comunidad.
- 4 **Proyectos de pruebas sobre el terreno**
 - Los proyectos finales son desplegados por los estudiantes como experimentos y proyectos piloto en la comunidad para comprobar su eficacia a la hora de abordar el reto identificado.
- 5 **Compartir los resultados y aplicarlos**
 - Los resultados se presentan en *¡Voilà!*, un escaparate y una celebración en la que la comunidad estudiantil, el personal de la ciudad y los funcionarios electos se reúnen para descubrir los prototipos y proyectos piloto, intercambiar ideas y poner en marcha las propuestas más prometedoras.

El programa se divide en cuatro partes:

El LIUM realiza un taller de emergencia centrado en las prioridades de la ciudad. En el verano de 2020, 26 personas de 10 departamentos y 5 distritos pudieron debatir sus retos y aclarar sus necesidades.

Los retos están vinculados a los cursos de la Universidad Concordia en una disciplina académica diferente, con el fin de aportar una nueva perspectiva sobre el tema que se explora.

A lo largo del semestre académico, los gestores de casos intervienen en clase para enmarcar el reto y compartir su experiencia municipal. Hasta la fecha, más de 250 estudiantes se han beneficiado de este espacio experimental enraizado en la realidad urbana de Montreal.

El trabajo realizado por la comunidad de estudiantes se presenta a los responsables del proyecto durante las presentaciones en el aula, los eventos o las reuniones informales con los equipos de la ciudad, en forma de carteles, resúmenes o prototipos.



FINANCIAMIENTO Y RECURSOS

Antes de proceder con el networking, el LIUM coordina una fase de aparición de desafíos. Antes del inicio del año escolar, LIUM convoca a todos los/as empleados/as de la ciudad a participar en un evento destinado a definir sus problemas urbanos actuales. Estos temas pueden luego desarrollarse en el marco de varios proyectos de innovación, incluido CitéStudio. Este año, 26 empleados/as de 10 departamentos y 5 distritos formularon más de 50 desafíos. El presupuesto para los cursos conectados de otoño de 2020 e invierno de 2021 es de \$ 183,000. La ciudad de Montreal está contribuyendo con \$ 15,000, lo cual corresponde al 8.2% del presupuesto.



RESULTADOS

Desde septiembre de 2019, 13 desafíos urbanos se han relacionado con 15 cursos de la Universidad de Concordia. Hay aproximadamente ochenta proyectos, involucrando cerca de 430 estudiantes de diferentes departamentos, que se han completado o están en proceso de desarrollo para enfrentar los desafíos urbanos. Además, 14 profesores de la Universidad de Concordia han impartido o impartirán cursos relacionados con un desafío urbano de CitéStudio. El 74% de los participantes experimentó con nuevos enfoques como parte de su experiencia en CitéStudio Montreal.

A través del aprendizaje experiencial y la colaboración con la ciudad, los participantes de CitéStudio exploran los problemas urbanos actuales a través de la experimentación y una variedad de perspectivas. Los participantes desarrollan sus habilidades en innovación, colaboración y en el diseño de soluciones y prototipos. El proyecto también representa una buena palanca para el aprendizaje y la colaboración interna, en particular gracias al evento de aparición de desafíos, generando unidades para trabajar juntas en el mismo problema común.



RETOS ENFRENTADOS

Uno de los más grandes desafíos que vimos es que las realidades de las ciudades y las universidades son muy diferentes. Por lo tanto, es importante crear este espacio donde ambas partes se puedan encontrar. En este caso, el organismo que actuó como tercero para la coordinación autofinancia el proyecto casi en su totalidad por su cuenta mediante la búsqueda de subvenciones.

Fue una extraña dinámica de poder, pues es la universidad, la ciudad y la comunidad quienes reciben los beneficios del proyecto sin financiarlo. Además, este tipo de financiamiento no es sostenible. En el caso de otros CityStudios en otras partes del mundo, las universidades participantes financian el proyecto de acuerdo con el número de desafíos deseados (por ejemplo, financiamiento de \$ 25,000 para 5 desafíos).

Hay que conseguir que los “emparejamientos” entre el Ayuntamiento y la universidad beneficien a ambas partes, así como favorecer mecanismos de cocordinación y codecisión. Fomentar una mejor sinergia entre los desafíos de la ciudad y los contextos de los cursos disponibles es fundamental para no tener que adaptar la definición del desafío al curso.

Las expectativas por parte de la ciudad deben ser realistas en términos de retorno de la inversión en los proyectos de las compañías de desafío. De hecho, CitéStudio es un espacio de exploración y experimentación para multiplicar las vías de reflexión y ampliar el punto de vista sobre el proyecto. Como cualquier actividad del tipo “divergencia”, que tiene como objetivo multiplicar ideas a diferencia de una actividad del tipo “convergencia”, los beneficios son a veces indirectos, intangibles o no inmediatos.

Las personas que traen desafíos a la ciudad — y más en particular a sus gestores — deben ser informadas de esta realidad, así como también se deben hacer esfuerzos especiales para promover los impactos intangibles del trabajo de las y los estudiantes a través de medios como el storytelling, lo cual servirá más allá de la duración de la sesión universitaria, si es necesario (por ejemplo, cuando el proyecto de la ciudad se entregue un año después y podamos

ver qué ideas de los proyectos vinieron de estudiantes). Una buena práctica en este sentido empleada por CityStudio London (Ontario) es hacer las correspondencias de acuerdo con entregables pre-determinados para cada curso universitario; los/as servidores/as públicos/as pueden entonces “comprar” el tipo de entrega que satisfaga sus necesidades.



Foto: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).



LECCIONES APRENDIDAS Y TRANSFERIBILIDAD

Apoyar el proceso de networking y todo el recorrido del operador es clave para generar innovación, es decir, nuevas ideas alineadas con las necesidades del operador que se puedan implementar. Esta función implica un alto nivel de facilitación por parte de alguien que comprende profundamente las necesidades de todas las partes interesadas de CitéStudio y los principios de innovación. Se necesita una pista de aterrizaje cuando se hace la ideación, así como una facilitación de alto nivel. Hecho con delicadeza, el compromiso de los empleados municipales y los funcionarios públicos es muy importante.

“ Es un proyecto desafiante. La idea de la malla improbable es fuerte y llena de potencial.”

.....
Nicolas Marier, Servicio de Gestión y Planificación Inmobiliaria, Ville de Montréal
.....

“ Definitivamente, el proyecto me abrió los ojos sobre el funcionamiento de la ciudad de Montreal [...] y me hizo querer involucrarme más en la ciudad.”

.....
Medhi Bouddifa, estudiante en la Universidad Concordia
.....

Citoyens testeurs (Ciudadanos/as Probadores/as)

Órgano asociado Servicio de Comunicación y Experiencia Ciudadana, Departamento de Tecnología de la Información

Período 2020–2022



CONTEXTO

La visión de esta iniciativa es legitimar y hacer uso de la experiencia de la ciudadanía en el contexto de proyectos y servicios destinados a los/as ciudadanos/as o que tengan un impacto en su vida diaria a través de la creación e implementación de un conjunto de mecanismos y herramientas que permitan a la ciudad de Montreal interactuar y coconstruir, con una base representativa de la población, durante las etapas de diseño, planificación, entrega y evaluación de sus proyectos y servicios.

Más allá de la experiencia de las personas usuarias: la experiencia ciudadana.

La experiencia de la ciudadanía es la forma en que la población (individuo o empresa) percibe los servicios prestados en cada etapa de su interacción con la administración municipal. Servicios, infraestructuras, carreteras, comunicaciones, desarrollo so-



Foto: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).

cial, espacios, actividades y más. La ambición de los proyectos es ofrecer a la comunidad de Montreal un espacio de participación y compromiso que sea útil, ágil, accesible, inclusivo y seguro. Además, el proyecto pretende dotar a la administración municipal de un conjunto de mecanismos y herramientas de co-construcción.

- 1 : Primer piloto de probadores ciudadanos en la ciudad de Montreal (2015)
- : Creación de un grupo de población para el diseño y prueba de servicios públicos digitales

- 2 : Nueva versión de los probadores de ciudadanos (2020-2022)
- : Un mandato y mecanismos actualizados para todos los departamentos y distritos

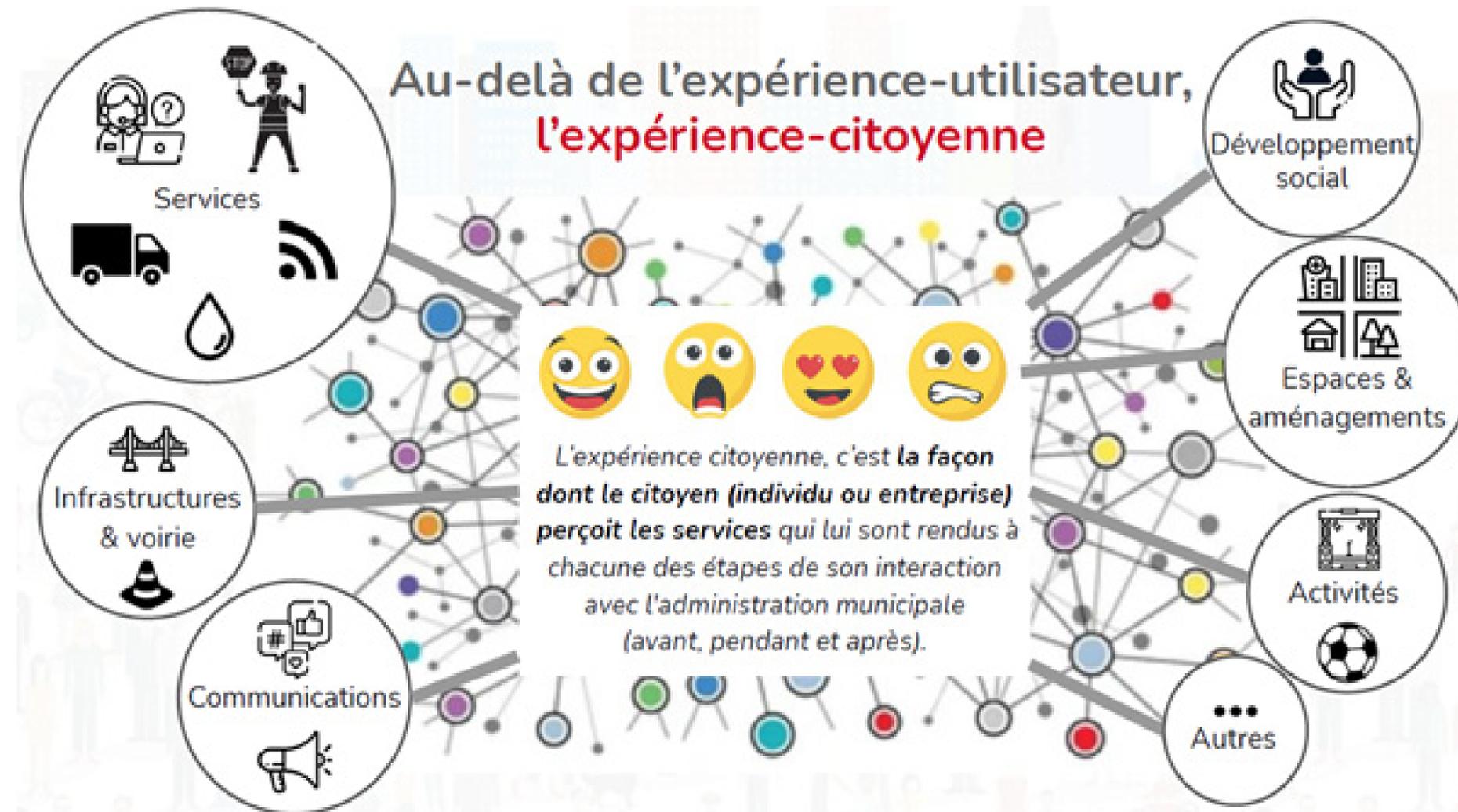
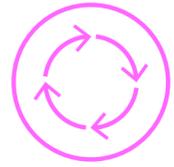


Foto: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).



PROCESO Y METODOLOGÍA

El proyecto está organizado en cuatro etapas. La primera está enfocada en el diseño, definición y diagnóstico. En esta fase buscamos investigar el problema y explorar posibilidades. Para esto hemos conducido dos momentos de talleres de empatía, primero internamente un taller dirigido a la Alcaldía, involucrando el personal municipal, y segundo una ronda de grupos de trabajo con la ciudadanía. Este proceso se finaliza con la producción de un diagnóstico en junio de 2021.

La segunda etapa es de concepción y prueba, en la que se busca cocrear y concretar la forma que tendrá el proyecto. En este momento, planeado para suceder entre julio y septiembre de 2021, se llevará a cabo la concepción, testeo y selección de prototipos potenciales. Una vez elegidos, la tercera fase que planteamos es de testeo y evaluación, entre octubre 2021 y marzo 2022, en la que haremos seguimiento de los prototipos y conduciremos evaluaciones, de modo que finalmente en abril 2022 podamos desarrollar el programa por completo a través de ajustes basados en los experimentos conducidos y las lecciones aprendidas.

Foto: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).



RESULTADOS

Dado que el proyecto 2020-2022 está actualmente en marcha, es difícil presentar los resultados. Sin embargo, las ventajas de adoptar una postura de diseño centrada en el ciudadano son: dirigir esfuerzos y recursos hacia lo que tiene el mayor impacto, incrementar la satisfacción de la población con la ciudad y crear y maximizar el significado en el trabajo para los empleados municipales.





RETOS ENFRENTADOS

Existe un desafío educativo, ya que hay que familiarizar a una masa crítica de futuras personas usuarias del programa con varios conceptos y posturas que pueden ser muy diferentes a sus hábitos de trabajo. Un ejemplo es familiarizar a los/las servidores/as municipales de las diferencias entre conducir consultas a la ciudadanía y conducir procesos de cocreación con la población que exigen una manera extremadamente activa de participación y apertura y son aún menos conocidos en la administración pública. Otro punto relevante es familiarizar al servidor/a con su rol transversal en la política pública y su impacto en la experiencia de la ciudadanía al interactuar con la Alcaldía, aunque su función no sea tan próxima al nivel de calle. Finalmente, en términos de herramientas de diseño centrado en ciudadano y de servicios, hay que adaptarlas, enseñarlas de manera masti- cada y reunir en un solo lugar recursos que ya existen en materia de participación ciudadana.



LECCIONES APRENDIDAS Y TRANSFERIBILIDAD

Ya hemos descubierto que no partimos de cero en el sentido de que varios individuos o unidades de negocio ya han tenido experiencias convincentes de consulta ciudadana y cocreación con los ciudadanos y varios otros también han desarrollado herramientas interesantes que documentan ciertos aspectos de este proceso. El desafío es reunir, complementar y dar a conocer estas herramientas y las prácticas que promueven.



Foto: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).

Proyectos Compartidos **COVID-19**

En el último año hemos visto cómo el COVID-19 cambió radicalmente nuestro comportamiento social y aclaró varios retos gubernamentales. El aislamiento social y la crisis sanitaria demandaron del sector público agilidad en sus respuestas, servicios digitales, comunicaciones efectivas, el cuidado a la ciudadanía y, más que nunca, nuevas maneras de trabajar. Además de adaptarse al contexto de teletrabajo y gestión de personas, como son nuevas institucionalidades gubernamentales y laboratorios de innovación pública, aún tuvieron el desafío adicional de comprender su papel en situaciones de emergencia, lo que pasó con los tres laboratorios cooperantes. Además de la búsqueda por su espacio de actuación, los laboratorios señalaron como desafío adicional garantizar la participación ciudadana en un momento que requiere decisiones rápidas y donde el distanciamiento social es imperativo, especialmente en contextos donde las soluciones tecnológicas son precarias.

Sin embargo, la pandemia también brindó a los laboratorios la oportunidad de reflexionar sobre su desempeño y aprender nuevas formas de trabajar y generar valor. Los tres laboratorios cooperantes probaron diferentes enfoques para cocrear con la ciudadanía, algo especialmente demandante en un contexto de aislamiento social, y apoyaron a los funcionarios municipales para aprender nuevos métodos y herramientas adaptados a su nuevo contexto de trabajo con el fin de conectar a los agentes internos con el gobierno, rompiendo silos. Ahí es donde, según la experiencia de Montreal, Montevideo y São Paulo, está el gran papel de los laboratorios de innovación en tiempos de emergencia: conectar partes del gobierno, ya sea entre sí o con la ciudadanía.

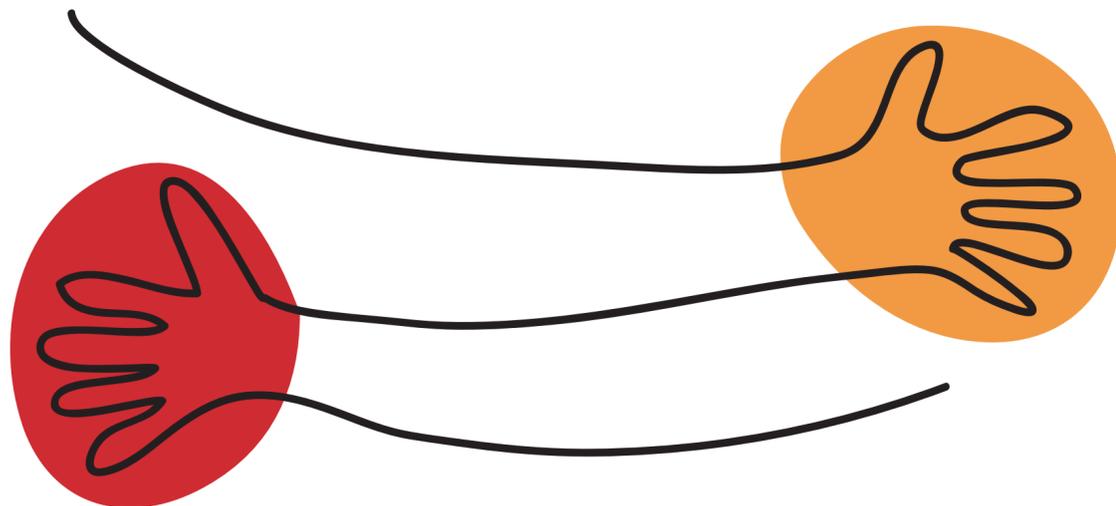
En las siguientes páginas, compartimos tres proyectos realizados a lo largo del año 2020 que ilustran parte de estos desafíos y lecciones aprendidas y señalan cómo la creación también sirve para pensar soluciones en momentos de crisis.

A Brazos Tendidos

Órgano asociado Departamento de Innovación y Diseño (dID) del Consejo de Educación Técnico Profesional – Universidad de Trabajo del Uruguay (CETP – UTU)

Período Mayo – Noviembre de 2020

A BRAZOS TENDIDOS



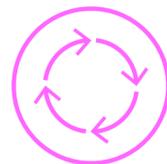
CONTEXTO

El Departamento de Innovación y Diseño (dID) del Consejo de Educación Técnico Profesional de la Universidad de Trabajo del Uruguay (CETP - UTU) y el MVD LAB consideran oportuno aunar esfuerzos para responder a la situación de crisis y pensar en los desafíos a futuro planteados por la crisis COVID 19.

La iniciativa propone contribuir al fortalecimiento de las comunidades educativas del CETP - UTU y su vínculo con la localidad a través de procesos participativos virtuales, altamente creativos, y que conduzcan a propuestas de innovación social solidarias y pertinentes desarrolladas desde cada territorio por sus propios actores.

Como parte de la sociedad, las comunidades educativas son actores privilegiados como agentes transformadores y promotores de soluciones en vínculo con la comunidad en la que están inmersos, poniendo en juego los lazos humanitarios vinculados desde siempre a los procesos educativos.

Foto: Logo diseño y creación [Chiara Leggiadro 2020].



PROCESO Y METODOLOGÍA

Esta metodología permite combinar el conocimiento teórico que se adquiere en el aula con un problema real y fortalece la innovación a través de la construcción colectiva de nuevos conocimientos, empoderando a las y los participantes del proceso para generar lazos de confianza y colaboración. Pero, sobre todo, promueve un intercambio solidario y comunitario que contribuye a ampliar el horizonte de quienes participan, así como reafirmar la identidad y autovaloración de las y los estudiantes.

CICLO de CHARLAS VIRTUALES
abiertas y gratuitas con inscripción previa

MIE 02/09 | 10 a 12 hs
Lic. Alejandro Gimelli y Lic. Catalina Thölke Paats | CLAYSS
"Aprendizaje y Servicio Solidario, una herramienta para transformar la realidad a partir del aprendizaje"

JUE 10/9 | 10 a 12 hs
Mag. Alejandra Martínez, D.I. Carolina Rava y D.I. Ana Olivet | Dpto. Innovación y Diseño CETP
"Pensamiento de diseño para el desarrollo de proyectos en educación media"

MIE 16/9 | 10 a 12 hs
Mag. Andrea Cantarelli | Dpto. de Formación Permanente de CETP
"Evaluar proyectos de egreso"

MIE 23/9 | 10 a 12 hrs
MVD LAB Intendencia de Montevideo y LAB AGESIC
"Innovación como proceso y estrategia"

[inscríbete aquí](#)



FINANCIAMIENTO Y RECURSOS

Sin financiamiento asignado a este proyecto, apenas recursos humanos integrantes de las distintas organizaciones que coordinan la iniciativa.



RESULTADOS

A pesar de estar en un contexto de pandemia, se logró participar con más de 10 centros educativos convocados, de los cuales se acompañó 23 proyectos que abarcaron 250 docentes y alfabetizadores/as a lo largo y ancho del Uruguay. Se trabajó en las técnicas de diagnóstico, charlas, caja de herramientas, tutorías y sistematización.

El tejido educativo, social y comunitario se fortaleció creando oportunidades de acción conjunta. Los proyectos innovadores derivados de esta propuesta dieron respuesta a problemáticas surgidas en situación de crisis, funcionando como semilla para responder a nuevos desafíos.

Foto: Logo diseño y creación [Chiara Leggiadro 2020].



RETOS ENFRENTADOS

En el marco de esta coyuntura de aislamiento, la educación a distancia ha tomado mayor relevancia. Sin embargo, se ha advertido que muchas veces los y las docentes de las instituciones educativas no tienen las herramientas para promover y sostener la participación de estudiantes, sobre todo en contextos en los que aún existen fuertes brechas digitales.

Con este proyecto se buscó acompañar la tarea docente en el marco de la situación de educación a distancia, adaptando y compartiendo herramientas y metodologías de diseño que motivaran y promovieran el vínculo con sus estudiantes a través del desarrollo de soluciones concretas e innovadoras a problemas actuales, siendo éste el reto más importante que todo el equipo tuvo que asumir.

Se aprovecharon las redes educativo-comunitarias establecidas que atravesaron un proceso de creación conjunta en un contexto de aislamiento social. Se reafirmó la identidad y la autovaloración de las y los estudiantes, fortaleciendo de esta manera el vínculo entre docente y alumno/a.



LECCIONES APRENDIDAS Y TRANSFERIBILIDAD

Las lecciones aprendidas en el marco de este proyecto fueron el intercambio de metodologías de trabajo, generando de una manera colectiva y participativa herramientas como la caja de herramientas, proporcionada a los jóvenes en el transcurso de su proyecto.

Otras lecciones incluyeron colectivizar las distintas metodologías aplicadas en cada laboratorio, nutrirnos de las mismas y crear un nuevo producto de acuerdo con la realidad de cada territorio educativo. Pudimos observar cómo la creatividad genera compromiso y emociones en la creación de proyectos necesarios para su entorno.

Pies de foto				
Categoría	Nº	Descripción	Fecha	Autor
Mañana labs				
	00030	Trabajo de proyectos en laboratorio ciudadano Mañana Labs	16/05/2019	Valentin Río
	00031	Trabajo de proyectos en laboratorio ciudadano Mañana Labs	16/05/2019	Valentin Río
	00032	Trabajo de proyectos en laboratorio ciudadano Mañana Labs	17/05/2019	Valentin Río
	00033	Trabajo de proyectos en laboratorio ciudadano Mañana Labs	18/05/2019	Valentin Río
	00034	Trabajo de proyectos en laboratorio ciudadano Mañana Labs	24/05/2019	Valentin Río
Mapeos ciudadanos				
	00020	Mapeo ciudadano en Ciudad Vieja	25/03/2017	Valentin Río
	00021	Mapeando el Oeste en Club Progreso	02/06/2018	Valentin Río
	00022	Mapeando el Oeste en Club Progreso	02/06/2018	Valentin Río
	00023	Mapeando el Oeste en Club Progreso	02/06/2018	Valentin Río
Genericas				
	00010	Hac(k)er, ¿cómo innovar desde lo público?	12/02/2019	Valentin Río
	00015	Editatona Arte y Feminismo en Cabildo de Montevideo	17/03/2018	Valentin Río
	00016	Recorrida de MVD LAB con Alcalde de Municipio A	30/04/2018	Valentin Río
	00017	Cierre de los Mañana Labs	25/05/2019	Valentin Río
A brazos tendidos			septiembre 2020	Chiara Leggiadro

Mejora en el proceso de emisión de la nota fiscal electrónica para MEIs (Micro Emprendedor Individual)

Órgano asociado Secretaría Municipal de Hacienda (SF)

Período De abril a junio de 2020



CONTEXTO

La ciudad de São Paulo tiene alrededor de 765 mil Microempresarios Individuales (MEI) – pequeños empresarios, propietarios y dueños de su propio negocio. Esta categoría puede disfrutar de algunos beneficios de las empresas mediante una modalidad sencilla como la regularización de las pequeñas empresas, la emisión de la nota fiscal electrónica para sus clientes y la oportunidad de vender o prestar servicios a particulares, empresas y el gobierno.

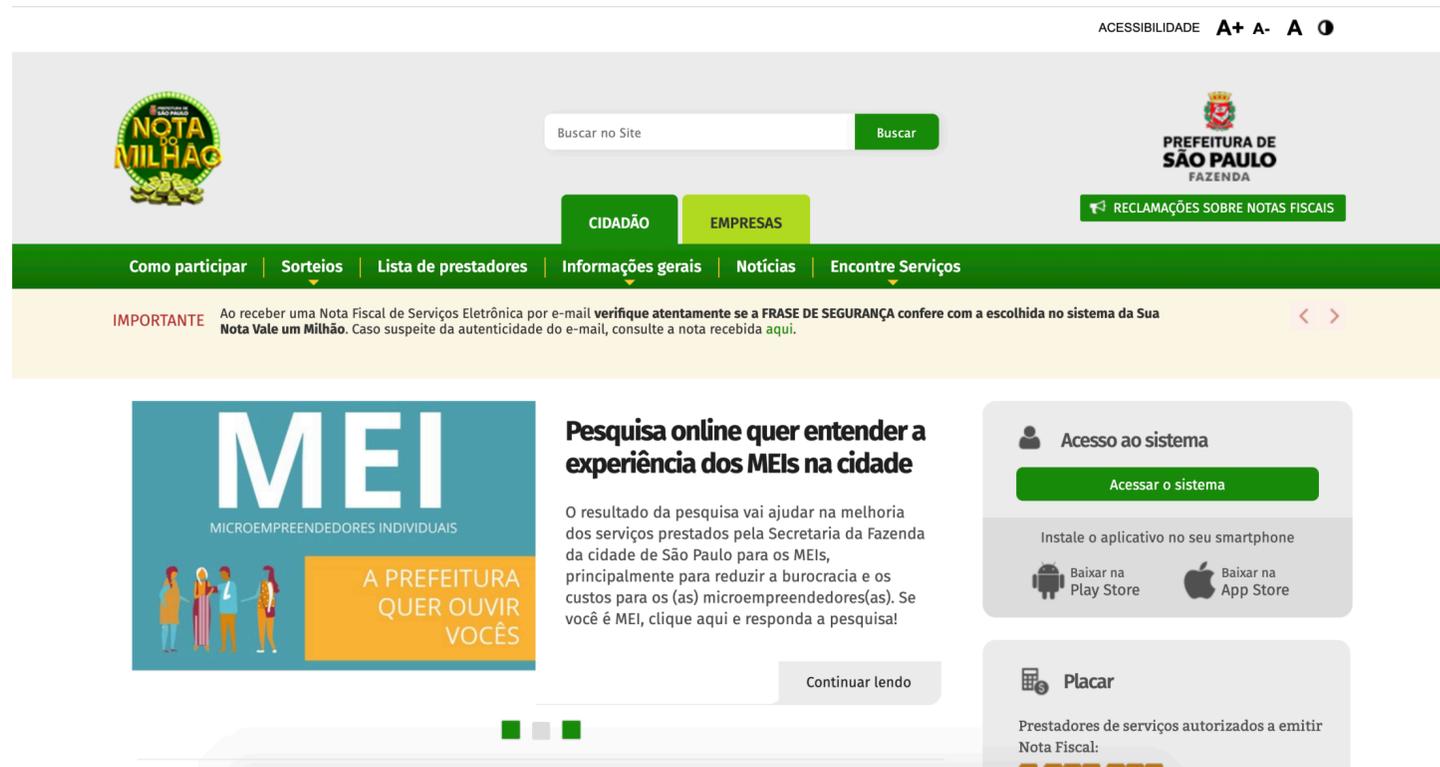


Foto: (011).lab [São Paulo, 2020].

Actualmente, el Servicio de Facturas Electrónicas (NFS-e) de la ciudad se realiza por el Portal Nota do Milhão (Portal Billete del Millón), administrado por la Secretaría de Hacienda a través de un sistema único que atiende tanto a los/as MEIs como a las grandes empresas. Esta multiplicidad de usuarios/as hace que el portal ofrezca un gran número de opciones expresadas en un lenguaje muy técnico que no son necesarias para este público objetivo. La dificultad de usar el sistema se intensifica si miramos el perfil de los/as MEIs de la ciudad: el 33% tiene baja escolaridad y el 18% del total no tiene una educación primaria completa, según DataSebrae.

Las dificultades en el uso del sistema no sólo impiden a muchos/as MEIs tener acceso a los beneficios de la emisión de la nota fiscal electrónica, sino que también generan costos adicionales tanto para la ciudad de São Paulo como para las personas. De acuerdo con el equipo responsable del servicio, aproximadamente el 15% de las notas fiscales electrónicas emitidas por los/as MEIs tienen algún tipo de error. Estos errores generan trabajo para la Secretaría, que necesita constantemente corregir los datos, y para los/as MEIs, que pueden terminar debiendo a la ciudad por emitir una nota en un sistema tributario equivocado.

El contexto de la emergencia de salud pública causada por la pandemia del COVID-19 y su crisis económica resultante pone la atención en el sistema. Según DataSebrae, la mitad de los/as MEIs de São Paulo estaban anteriormente empleados con una cartera firmada y el 30% de los/as MEIs provenían de la informalidad, advirtiendo que el número de MEIs tenderá a aumentar en el contexto pospandémico y, en consecuencia, afectará la demanda de acceso al sistema.

Con el fin de mejorar la experiencia de los/as MEIs en el servicio, SF pensó en crear un entorno exclusivo y simplificado de la emisión de la nota fiscal electrónica pero, como no conocía bien al público objetivo, la Secretaría no estaba segura de la solución propuesta. Por eso, firmó una asociación con (011).lab, con el objetivo de mapear la jornada, conocer las necesidades del público objetivo y probar soluciones para el servicio de la emisión de la nota fiscal electrónica por parte de los/as MEIs.



METODOLOGÍA Y PROCESO

El proyecto pasó por cuatro grandes etapas. La primera trató de conocer al público objetivo y acceder a sus percepciones sobre el servicio de la emisión de la nota fiscal electrónica. En este momento, nos acercamos a los usuarios y a las usuarias del servicio mediante un cuestionario en línea, entrevistas a profundidad y pruebas de uso del sistema actual.

A partir de los resultados de la exploración con el público objetivo, mapeamos el trayecto del servicio de la emisión de la nota fiscal electrónica. En esta etapa, el objetivo era entender todo el camino que el/la MEI necesita recorrer para emitir una factura y luego identificar los principales problemas y penas a lo largo del camino. Para facilitar el análisis, dividimos la jornada en tres partes: los “pre-servicios”, el servicio de la emisión de la nota fiscal electrónica y los “post-servicios”.

En la tercera etapa tuvimos el objetivo de elaborar y probar soluciones para el problema de dolor identificado anteriormente. Organizamos la etapa en ciclos de priorización del daño y diseñamos y probamos soluciones con el público objetivo a través

de prototipos rápidos y baratos. A partir de los resultados, incorporamos las mejoras y todo lo aprendido, elaborando soluciones para ser implementadas.

Finalmente, en la cuarta etapa del proyecto, construimos un plan de implementación para que las soluciones salieran del papel. Se enumeraron las actividades y los responsables, se organizaron los ritos de seguimiento y se definieron los indicadores para el monitoreo de las soluciones.



FINANCIAMIENTO Y RECURSOS

Además de la Secretaría de Hacienda, tuvimos como socios a la consultora EloGroup, que trabajó mano a mano con el laboratorio para desarrollar la metodología, pruebas y soluciones necesarias al proyecto. Durante el proceso, se llevó a cabo una combinación de servicios de consultoría, capacitación y desarrollo de sistemas, lo cual nos permitió traducir nuestras visiones y objetivos para el proyecto en procesos y tecnologías bien establecidos. Los recursos aportados fueron del propio laboratorio (011).lab, que tiene un presupuesto anual proveniente de la Alcaldía de São Paulo.



RESULTADOS

Al final del proceso, propusimos dos soluciones. La primera fue una nueva página web para las/os MEIs en el Portal de la Secretaría Municipal de Hacienda, la cual contiene información unificada y un servicio paso a paso para la emisión de la nota fiscal electrónica en un lenguaje claro y con materiales de apoyo. La segunda solución fue un prototipo de una aplicación para emitir facturas exclusivas para los/as MEIs, probada y validada con el público objetivo.

Además de las soluciones, entregamos los resultados de las pesquisas con el público objetivo, el trayecto del servicio mapeado con todos los problemas encontrados, un banco de soluciones sugeridas por los/as MEIs y el plan de implementación con un panel de indicadores, herramientas de gestión de proyectos que contienen un camino claro para sacar las soluciones del papel.

Las encuestas con los/as MEIs dieron un total de 2.044 respuestas, con datos relevantes para la mejora del servicio que guiaron las soluciones propuestas, por ejemplo, el porcentaje de MEIs que emiten facturas, la frecuencia con que las emiten, el tiempo que tardan en completar el servicio de la emisión de la nota fiscal electrónica. Además, el trayecto del servicio trazó 39 problemas a lo largo del proceso de la emisión de la nota fiscal electrón-

ica, lo cual revela necesidades de mejoras más allá del sistema de emisión y a las que la Secretaría Municipal de Hacienda no prestó atención, como la de poner a disposición información sobre el servicio.

El proyecto, en la tercera etapa, la de creación de prototipos y diseño de soluciones, probó trece prototipos e interactuó 66 veces con diferentes personas a lo largo de las pruebas. Algunas conversaciones sobre las interacciones demuestran la importancia del acercamiento a los usuarios del servicio y de las soluciones:

“Parece demasiado fácil para ser verdad. Incluso me dieron ganas de comprobar si realmente se envió la factura de lo sencillo que fue”, explica un MEI en la prueba de aplicación.

“Esa consulta sencilla de facturas ayuda enormemente el flujo de caja de la empresa. Tener el control es una mano en el volante”, un MEI en las pruebas de aplicación.

El proyecto fue muy importante para el equipo de la Secretaría Municipal de Hacienda, ya que reunió datos fundamentales sobre el público objetivo de sus servicios y probó nuevas formas de trabajar con el/la ciudadano/a.



RETOS ENFRENTADOS

El aislamiento social resultante de la pandemia de COVID-19 dificultó el desarrollo de las actividades del proyecto, ya que interacciones presenciales con socios/as y especialmente con los/las usuarios/as del servicio de emisión de facturas no pudieron suceder. Para involucrar los/as MEIs, realizamos abordajes por Whatsapp, llevamos a cabo interacciones en línea y utilizamos las redes personales de los/as funcionarios/as de la alcaldía para alcanzar a la mayor cantidad de gente posible. Otro reto fue condensar las actividades e interacciones con nuestros socios en reuniones cortas de trabajo de apenas dos horas semanales con el fin de mostrarles datos, discutir y priorizar los problemas y construir juntos las soluciones. Por eso surge la importancia de soluciones sencillas que respeten las necesidades de los socios e involucren a los servidores en el proceso. Otro punto fueron las limitaciones de la legislación agraria para que no se pueda simplificar todo y no se puedan cambiar todas las nomenclaturas, lo cual obligó a pensar en otras soluciones.



LECCIONES APRENDIDAS Y TRANSFERIBILIDAD

El contexto de la pandemia de coronavirus fue muy fértil para tener un aprendizaje diferente, lo cual nos llevó a experimentar nuevas plataformas para la interacción, la creación de prototipos y la realización de pruebas con los/as ciudadanos/as, como la construcción de prototipos de interacción rápida a través del teléfono móvil y el ordenador de la gente, así como la simulación de páginas web. Con ello, la experiencia ha demostrado la viabilidad de replicar este proceso en otros momentos, trayendo alternativas ágiles de interacción y ensayo. Esto nos permitió darnos cuenta de que es posible llevar a cabo un proyecto de este modelo y naturaleza incluso con interacciones limitadas, siempre y cuando las tareas estén bien priorizadas y las reuniones estén estructuradas de manera que puedan contribuir al progreso del proyecto sin dejar de involucrar y hacer participar a los/as asociados/as en el proceso y en el método utilizados.

Carte proximité fermière et solidaire

Órgano asociado Centro de Alimentos Center-Sud (CACS)

Período Verano 2020 y Verano 2021



CONTEXTO

La idea de implementar un proyecto piloto de cupones para alimentos en Québec sigue siendo una solución que se ha considerado muchas veces para aumentar el consumo de frutas y verduras frescas en la provincia. Sin restringir el alcance de otras estrategias (agricultura urbana, cocina colectiva, mercado, etc.), la distribución de cupones de alimentos permite llegar a las personas más vulnerables y así incrementar significativamente su consumo de frutas y verduras frescas.

Con este proyecto piloto, el Centro de Alimentos Centro-Sur (CASC) está probando y documentando la compra subsidiada de alimentos locales a través del enfoque de cupones de alimentos con la Tarjeta de Proximidad Agrícola y Solidaria. Al innovar a través de la tecnología, CACS ha establecido un enfoque no estigmatizador en el que los participantes son parte de la solución. Es una tarjeta que se puede utilizar como método de pago en los distintos mercados participantes en el programa. Pro-

Foto: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).



mueve el suministro de cortocircuito y es parte de un programa de cupones para alimentos que ayuda a que las frutas y verduras locales sean más accesibles.

No todos tienen acceso a frutas y verduras locales por razones económicas. Cientos de personas recibirán tarjetas gratis en las que se depositará el dinero mensualmente, con lo que podrán poner más productos locales en sus platos y así apoyar la economía local. La tarjeta de proximidad fomenta la economía local y el suministro de cortocircuito, es decir, cuando un alimento va directamente de la granja a la estantería del mercado. Menos intermediarios significan alimentos más frescos y un precio más inclusivo para el trabajo de nuestros agricultores.

Este proyecto empezó cuando la pandemia se apoderó de Quebec, agravando los problemas ya presentes de inseguridad alimentaria. Por lo tanto, el proyecto se inició en un contexto de mayores necesidades y una reducción de los recursos comunitarios. Esta situación tuvo repercusiones importantes, especialmente en su implementación. A pesar de las partes interesadas de las organizaciones abrumadas y el retraso en la planificación, cada uno de

ellos ha realizado esfuerzos considerables y ha podido adaptarse para permitir que las poblaciones que viven con inseguridad alimentaria puedan participar en este programa.



RESULTADOS

En 2020, la Tarjeta de Proximidad fue distribuida de forma gratuita en 8 distritos por 32 organizaciones comunitarias especializadas en seguridad alimentaria. Un total de 2.260 personas de más de 800 hogares de bajos ingresos pudieron beneficiarse de él. Cada mes, gracias a una suma depositada en su tarjeta, estas familias pudieron obtener frutas y verduras frescas y locales en los mercados y quioscos de verduras participantes. Sobre la base del éxito de 2020, el proyecto continuó en 2021. Los/as habitantes de Montreal también pueden conseguirlo para realizar su compra o para dárselo a alguien que lo necesite.

Para documentar y evaluar el proyecto, que se puso en marcha en el verano de 2020, el Food Hub colaboró con la Cátedra de Investigación en Transición Ecológica de la UQAM y formaron un comité de investigación. La evaluación del proyecto apuntó por un lado a los impactos en los usuarios y, por otro lado, a la implementación del proyecto en las organizaciones involucradas (mercados y diversas organizaciones).

Los resultados del primer año de implementación del proyecto se compilan en un informe detallado. La evaluación destaca los impactos positivos del proyecto al tiempo que hace recomendaciones para el segundo año de implementación. Éliane Brisebois, coordinadora de la Cátedra de Investigación en Transición Ecológica de la UQAM, destaca que la integración de la evaluación de proyectos upstream representa otro impacto muy positivo porque resalta hasta qué punto la retroalimentación sobre un proyecto es importante para mejorarlo.

La evaluación del proyecto está particularmente en línea con la visión de Montreal en Commun, que aspira a desarrollar proyectos en ciclos de iteración y garantizar que realmente satisfagan las necesidades y desafíos de los ciudadanos involucrados. Posteriormente, el conocimiento adquirido se comparte en la comunidad para asegurar el escalado y la replicabilidad de las soluciones. Estos circuitos de retroalimentación son invaluableles en la implementación de proyectos innovadores y también permiten capturar, comunicar y utilizar el conocimiento generado por los procesos de experimentación.

Foto: Laboratoire d'Innovation urbaine de Montréal (LIUM).



FINANCIAMIENTO Y RECURSOS

El presupuesto general para este proyecto se estima en \$400,000 durante dos años. El monto del Smart Cities Challenge para financiar parte del proyecto: \$ 50,000 (\$ 25,000 por año durante 2 años) para la solución conectada (compra de iPads y modificación de software cuadrado, compra y diseño de mapas, software para la extracción de datos e interpretación, evaluación económica de la iniciativa).





LECCIONES APRENDIDAS Y TRANSFERIBILIDAD

El equipo aprendió sobre la importancia de hacer acompañamiento y tener apoyo de las organizaciones. Por lo tanto, hay que desarrollar más herramientas y recursos que respondan a la variedad de diferentes actores que se involucran en iniciativas. De manera directa, los aprendizajes de ILUM fueron:

Crear vínculos entre las organizaciones y el mercado en el mismo municipio.

Organizar visitas a mercados.

Realizar consultas con los participantes del proyecto.

Promover la distribución de tarjetas por organizaciones.

Asegurarse de que los mercados estén equipados para hacer frente a un mayor tráfico (más recursos humanos, más cajas registradoras).

Asegurar una buena comunicación con los hogares contratados desde el inicio del proyecto.

Mejorar el acceso espacio-temporal al uso de la Tarjeta de Proximidad.

“ Este proyecto nos brinda la oportunidad de cumplir con nuestro mandato. Vincular nuestro mercado y la Tarjeta de Proximidad realmente nos permite llegar a las personas objetivo y cumplir con nuestra misión.”

.....
El director de un mercado
.....

“ Aporta una capacidad de pensamiento que te permite ir más allá en autonomía alimentaria.”

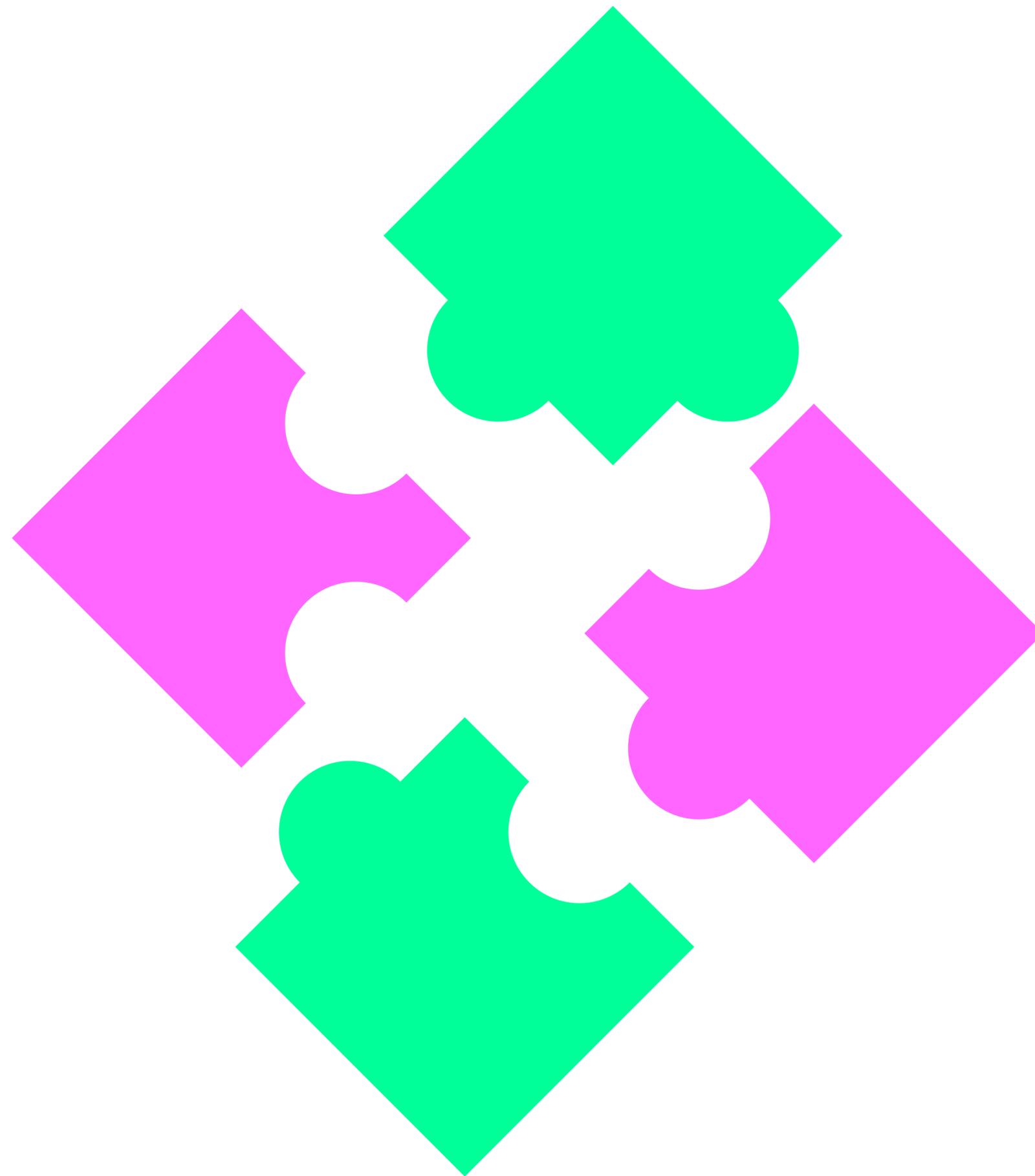
.....
Un socio de proyecto
.....

LECCIONES APRENDIDAS

Una serie de lecciones aprendidas emergieron en el curso de tres años de cooperación. A lo largo de la trayectoria narrada en los capítulos anteriores, los laboratorios participantes encontraron una serie de retos mientras ejecutaban proyectos en sus ciudades e interactuaban entre sí. Sin embargo, también aprendieron un sinfín de cosas, lo cual fue especialmente evidente durante las actividades de síntesis llevadas a cabo en este último año de trabajo.

Además de los conocimientos provenientes de la ejecución de proyectos centrados en la cocreación ciudadana y la actuación de los laboratorios en tiempos de crisis, hemos identificado cuatro lecciones importantes vinculadas más directamente al caso de la colaboración internacional entre laboratorios de distintos contextos y reflexiones más amplias sobre el papel de los laboratorios de innovación en el gobierno.

Esperamos que, al compartir lo que hemos aprendido durante la colaboración, podamos contribuir al aprendizaje colectivo de más unidades de innovación en otros gobiernos en sus propias trayectorias y también inspirar a otras ciudades a llevar a cabo iniciativas similares, fortaleciendo la innovación pública.

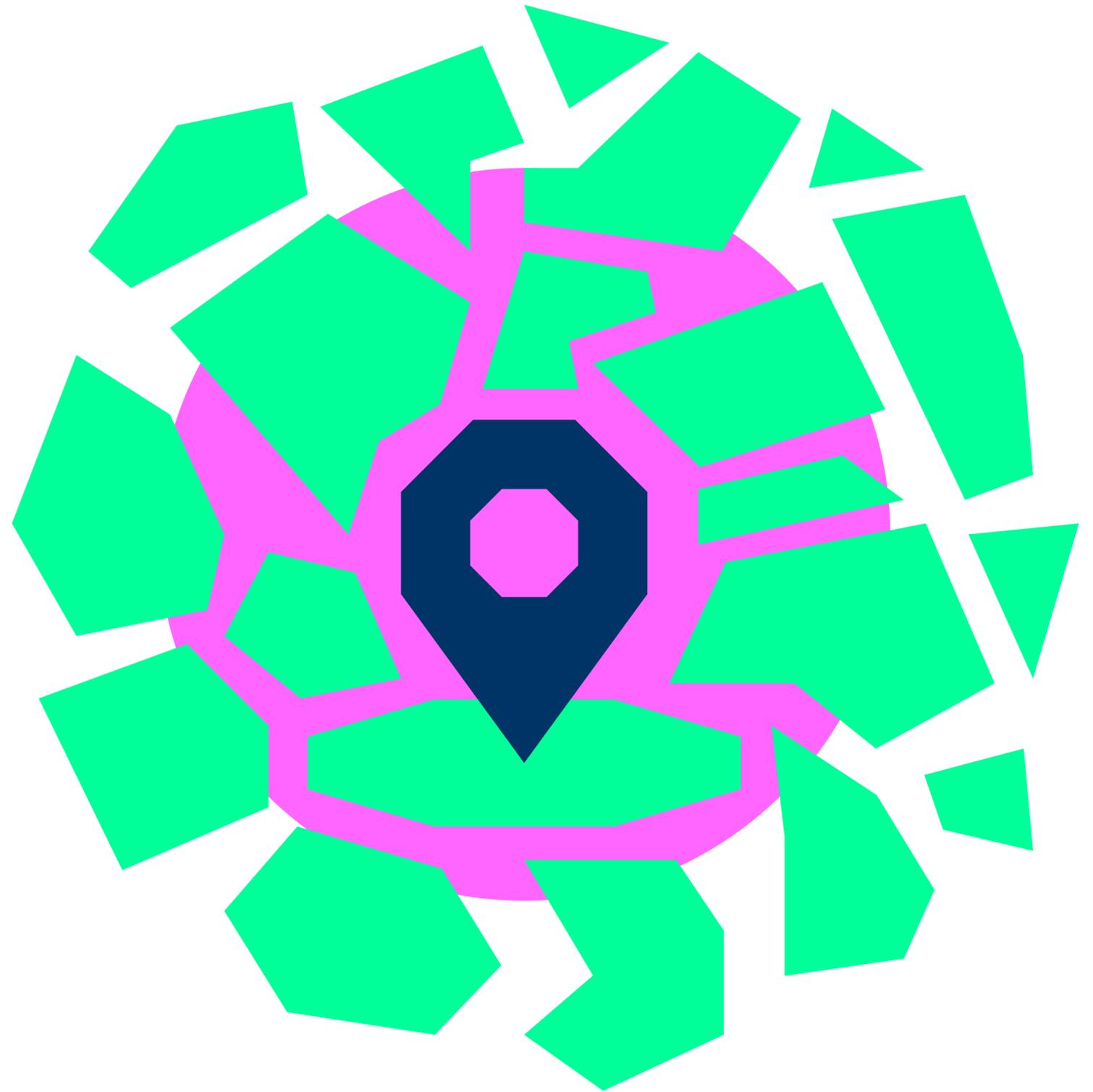


1. Cada laboratorio es situado

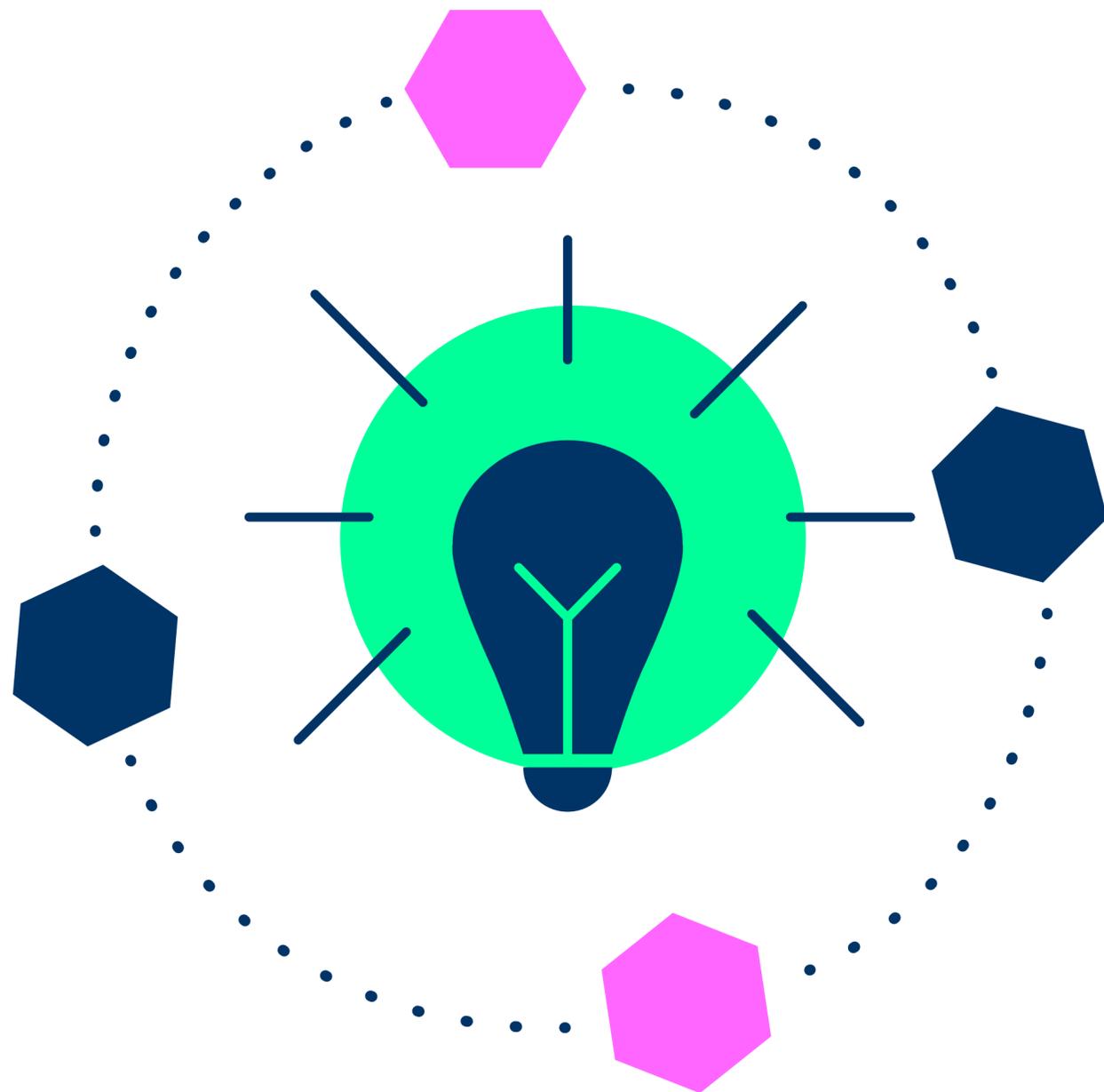
A pesar de ser un fenómeno creciente en todo el mundo, los laboratorios de innovación son extremadamente contextuales. Sus diferentes ubicaciones geográficas y organizativas se traducen en distintos objetivos y modelos operativos. Esto no fue diferente con los tres laboratorios que participaron en esta cooperación internacional. El hecho de que todos estén ubicados en gobiernos locales no ha mitigado las distinciones de cada uno de ellos. El laboratorio de Innovación Urbana de Montreal trabaja en proyectos a más largo plazo, mientras que (O11).lab lleva a cabo proyectos más ágiles.

El Mvd Lab se enfoca en acercar la ciudadanía a los procesos de construcción de políticas públicas, mientras que el (O11).lab, aunque también hace esto, se enfoca más en la transformación de los servicios públicos municipales. Estas diferencias de acción que al inicio se podían prejuzgar como entorpecimientos a los procesos de cooperación, por el contrario contribuyeron dado el compromiso del equipo involucrado que encontró un punto fuerte en esta diversidad, permitiéndole intercambiar perspectivas y ampliar los horizontes de las posibilidades.

Un factor que permitió el éxito de este intercambio de opiniones entre laboratorios tan diferentes señalado por el equipo participante fue la construcción de un espacio amable, respetuoso y confiable para el desarrollo de la cooperación en el que los equipos lograron compartir experiencias de manera generosa y sin miedo. Incluso con la limitación de los encuentros presenciales por las restricciones impuestas por la pandemia COVID-19, los participantes de la cooperación en el transcurso de tres años construyeron un espacio seguro, aunque virtual, con un canal de comunicación abierto, sensible y sincero, en el cual fue posible poner en discusión temas y cuestiones vivas en las personas. Además, el tema del idioma fue identificado como un factor de atención para un mejor disfrute de la cooperación futura entre ciudades de diferentes países. Es necesario establecer un canal de comunicación con un lenguaje común, con definiciones conjuntas de términos clave y libre de jerga, para construir espacios de cooperación verdaderamente afectivos y que posibiliten el aprendizaje ante la diversidad.



2. Los ciclos de vida son un marco poderoso para reflejar y actuar como laboratorios de innovación pública



Como se mencionó anteriormente, los tres laboratorios que participan en esta cooperación son bastante diferentes porque viven y están situados con problemáticas diferentes. El (O11).lab tiene su acción más orientada a la transformación interna institucional con réplicas en la ciudadanía. El Mvd Lab, por otro lado, está más orientado a fortalecer la innovación de los procesos ciudadanos, mientras que el Laboratorio de Innovación Urbana de Montreal está orientado a proyectos de más largo plazo en conjunto con organizaciones en el territorio. Trabajar desde la diferencia posibilitó una relación de enriquecimiento y de complementariedad.

Un marco que hizo posible la cooperación entre estas diferentes perspectivas fue pensar en los ciclos de vida de los laboratorios de innovación. Como se indicó en el capítulo de cooperación, la primera reunión de los laboratorios tuvo lugar durante el En-

cuentro Internacional de Innovación en Gobierno en São Paulo. En esta ocasión, los laboratorios de Montevideo, Montreal y São Paulo tuvieron la oportunidad de participar en un taller de un día sobre los ciclos de vida de los laboratorios públicos de innovación con cerca de 43 unidades de innovación de diferentes países, especialmente en América Latina y todas las regiones de Brasil. Las discusiones sobre el ciclo de vida fueron fundamentales para los laboratorios participantes en la cooperación y organizaron sus reflexiones e intercambios.

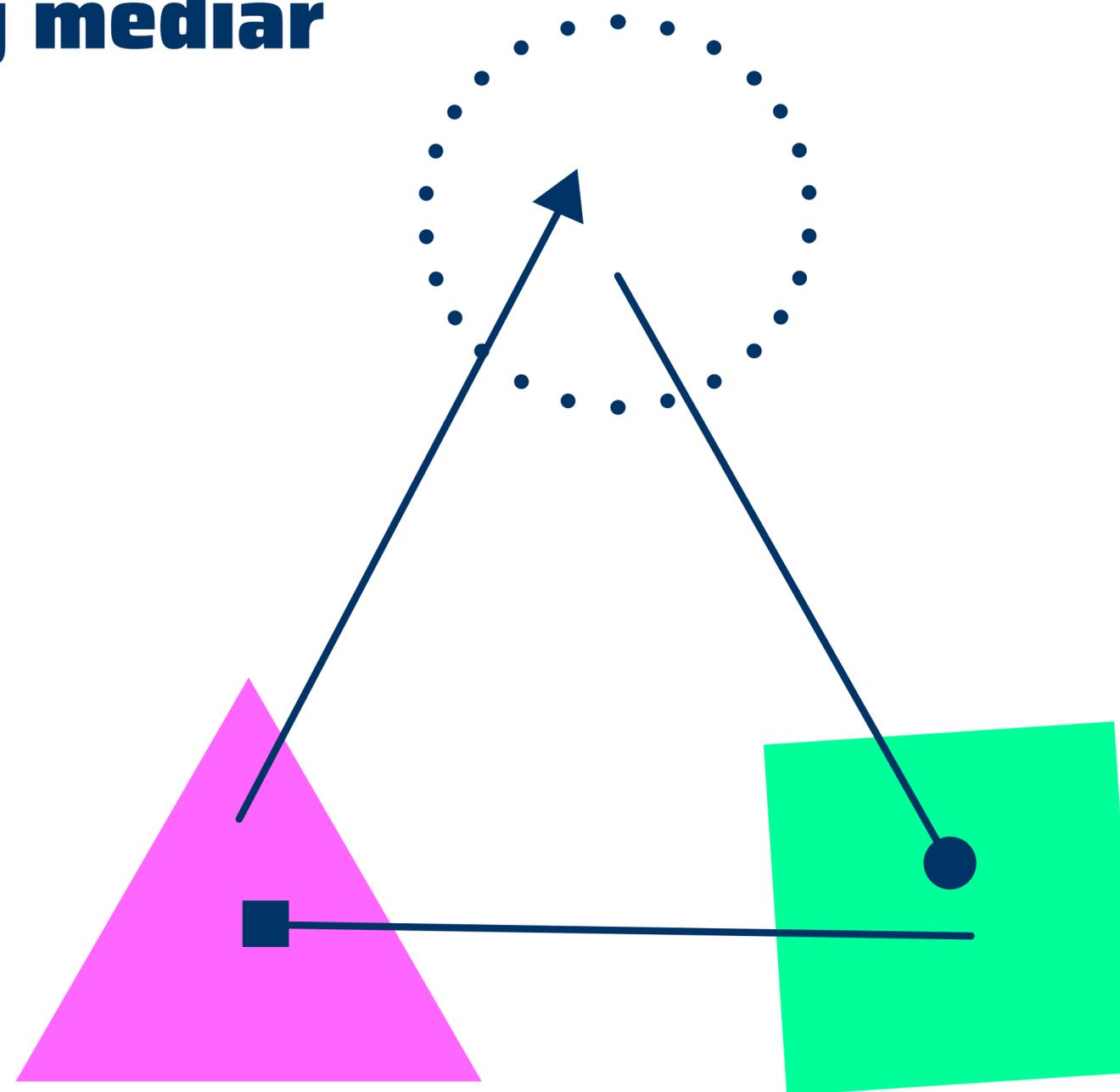
Además de las diferencias de objetivos y situaciones, los laboratorios también se distinguían por momentos en sus ciclos de vida. El lab de Montreal se consideraba un niño, mientras el (O11).lab estaba pasando de la niñez a la adolescencia. A su vez, el MVD Lab estaba en un momento de cuidado y desarrollo. Tener en cuenta los ciclos de vida de los laboratorios de innovación fue esencial para posibilitar conversaciones difíciles y la conexión de estos distintos laboratorios. Nuestra estrategia fue hacer viables intercambios entre pares en los que pudiéramos discutir la “cocina de la innovación”, según la definición de uno

de los participantes. Como resultado, evitamos la lógica de los casos de éxito, creando un espacio seguro para historias llenas de angustias, errores y las tantas encrucijadas que marcan las diferentes fases de una organización en desarrollo. La comparación de la vida de un laboratorio con la vida de una persona nos permitió observar esos momentos específicos que los gestores viven. Este libro es una invitación a seguir la conversación iniciada en el Encontro Internacional de Inovação em Governo y con nosotros en esta metáfora del ciclo de vida; involucrar laboratorios distintos ofrece una vista complementaria.

Para los laboratorios participantes, la metáfora del ciclo de vida posibilitó una zambullida profunda en las distintas etapas que pasa un laboratorio de innovación. Especialmente, quedó clara la importancia de tener un rol claro y definido y saber dónde encajamos en la organización (identidad), lo cual también nos permite cumplir mejor con nuestro rol de laboratorio, decir que no y permanecer fieles a nuestra esencia, manteniendo siempre un alma rebelde.

3. Una de las fortalezas de los laboratorios de innovación es su capacidad para articular y mediar

Como son nuevas formas de institucionalidad que retan las estructuras ya existentes, experimentan nuevas formas de ser gobierno y lideran transformaciones con el ejemplo, el papel institucional de los laboratorios a menudo no está claro. No es raro que los laboratorios atraviesen varias crisis de identidad y reflexionen constantemente sobre su relación con otras agencias y servidores públicos, siendo al mismo tiempo un extraño y una pareja de estas personas.



Al discutir los proyectos realizados por los tres laboratorios durante la cooperación, quedó claro para los participantes que una de las grandes potencialidades de los laboratorios es su capacidad de articulación, ya sea conectando a los agentes gubernamentales o conectando a los de dentro y fuera de la administración pública.

En los diversos proyectos de cocreación con la ciudadanía en el territorio, los laboratorios crearon espacios de mediación entre los actores gubernamentales y la población, operando como gestores de las necesidades de la ciudadanía. Esto quedó claro en las cartografías ejecutadas y realizado por el uso de herramientas de participación inspiradas en el diseño.

Sin embargo, no es sólo actuando entre la ciudadanía y el gobierno que los laboratorios aportan valor. Especialmente en proyectos que se llevan a cabo en el contexto de una crisis de salud, los laboratorios también tienen vocación de actuar como agentes de conexión dentro del gobierno, vinculando diferentes departamentos y agendas, rompiendo silos y provocando una mirada sistémica a las políticas públicas. Alentar al gobierno a trabajar en todos los ámbitos es fundamental para generar un mayor valor público y resolver desafíos complejos. En este sentido, los laboratorios pueden coordinar acciones, facilitar espacios internos de confianza y conexión que funcionen de manera ágil y adaptable y construir puentes con diferentes actores para desencadenar temas concretos y fortalecer la respuesta de los gobiernos.

4. La colaboración se potencializa en espacios de formación y reflexión

Un desafío que hemos identificado a lo largo de la cooperación es despertar el interés de todas las partes involucradas y garantizar el compromiso y el involucramiento de los equipos para dedicarle tiempo y vincularse a las actividades propuestas. Una manera que probamos para superar este reto es organizar la cooperación como un espacio de formación. Para que esto suceda es importante tener una curaduría de contenido de modo que los proyectos presentados hagan sentido a los demás. Esta curaduría debe ocurrir de manera cocreada, eligiendo un tema común y haciendo claro el valor de la cooperación para todas las personas involucradas en el proyecto.

Dedicamos sesiones al intercambio de herramientas en las que pudimos abrir la cocina de los laboratorios y compartir detalles de logros, retos y preguntas sobre los proyectos y contextos. La exposición a abordajes particulares de cada laboratorio inspiró nuevas miradas y posibilitó el aprendizaje en las personas participantes, sobre todo en las diferentes formas de abordar la ciudadanía.



Otra forma de despertar el interés y el vínculo de las personas es tratar la cooperación como un espacio de reflexión. Es decir, aprovechar el momento de reunirse con pares para entablar conversaciones difíciles, plantear preguntas existenciales y reflexionar sobre aspectos estratégicos que surgen de la experiencia de los laboratorios de innovación: ¿cuál es nuestro papel institucional? ¿Desde dónde y para qué se plantean sus objetivos estratégicos? ¿Cuáles tareas son posibles para los laboratorios? ¿Cómo los cambios de contexto afectan a los laboratorios? Este tipo de conversación es extremadamente importante ya que puede llevar la cooperación a una dimensión estratégica donde los participantes pueden tener una mirada crítica hacia la estructura interna del laboratorio que les permita evaluar acciones, vislumbrar nuevas posibilidades y trabajar en desarrollar distintas estrategias.

5. La cooperación puede ser una estrategia de ponerle fuerza a la innovación pública

No es raro que los laboratorios de innovación se sientan extraños en sus instituciones. Otros/as servidores/as a menudo miran estas nuevas instituciones con sospecha, lo que incluso puede terminar alejando los laboratorios de las personas a las que deberían involucrar en los procesos de transformación institucional que lideran. Al tratarse de nuevas instituciones en la administración pública, los laboratorios, especialmente los que aún son incipientes, están obligados a demostrar su valor y son cobrados por los garantes para obtener resultados lo más rápido posible. Una de nuestras lecciones aprendidas es que las iniciativas de cooperación internacional pueden actuar como catalizadores de la legitimidad interna de los laboratorios. Unirse a instituciones internacionales fortalece las iniciativas para que puedan justificar que están en un buen camino y enseñar a los liderazgos públicos la fuerza de la agenda de innovación pública.

Además, el establecimiento de redes, especialmente en el caso de los gobiernos locales, apoya la construcción no sólo de la legitimidad interna de una institución, sino también de la comunidad de prácticas de innovación. No basta con actuar como laboratorio: la cooperación apoya el reconocimiento mutuo de las unidades de innovación como tales, lo cual también fortalece el ecosistema de innovación y aumenta la posibilidad de acción e intercambio en los laboratorios.

Al igual que con el intercambio de proyectos en los capítulos anteriores, nuestra intención al compartir todo el aprendizaje resultante de esta cooperación es inspirar a otras ciudades a llevar a cabo proyectos públicos de innovación. Como ha demostrado este proyecto, la cooperación internacional debe ser vista como un socio estratégico para la agenda pública de innovación, ya sea como una herramienta de legitimación, difusión de políticas o como fortalecimiento del ecosistema de innovación pública.

Esperamos que estas reflexiones sirvan de apoyo a otros gobiernos locales para llevar a cabo proyectos que tengan como pilar la cocreación con la ciudadanía, apuntando a la construcción de políticas públicas participativas, eficientes y que satisfagan las necesidades de quienes más lo necesitan.



AGRADECIMIENTOS

Nuestros mayores agradecimientos a Metropolis, que nos brindó la oportunidad de poner en marcha este proyecto, especialmente a Guillaume Berret que diligentemente nos acompañó durante estos tres años. Agradecemos también a los equipos de Relaciones Internacionales de Montreal, Montevideo y São Paulo que hicieron posible esta cooperación en distintas etapas, desde la entrega de candidaturas hasta la traducción de talleres. Agradecemos a Mariana Collin, Fernanda Balbino y Henrique Góes por sus contribuciones al proyecto. Muchas gracias a todas las unidades de innovación que se sumaron al encuentro de Innovación en São Paulo, especialmente al equipo de Bogotá y Santa Fe. Finalmente agradecemos a todos los/las ciudadanas, organizaciones y servidores/as públicos/as que involucramos para llevar a cabo las iniciativas que compartimos a lo largo de la cooperación.

SOBRE METROPOLIS

Metropolis reúne a gobiernos de 141 aglomeraciones urbanas de todo el mundo. Con 35 años de historia, hoy la asociación es un centro de referencia de conocimientos especializados sobre gobernanza metropolitana. Alzando la voz de las metrópolis a las agendas globales y desarrollando capacidades para proporcionar servicios y políticas públicas, Metropolis contribuye a encontrar respuestas comunes a los retos de la metropolización.

SOBRE PROYECTOS PILOTO

La innovación requiere aprovechar nuevas formas de pensar y hacer y reexaminar las antiguas. Es por eso que, a través del Programa de Proyectos Piloto, Metropolis conecta a profesionales urbanos de todos los sectores para experimentar, intercambiar y construir ideas en conjunto. A través de un proceso combinado de exploraciones de visitas de campo e intercambios en línea, expertos de diferentes continentes comparten las lecciones que han aprendido al abordar desafíos urbanos comunes. El objetivo general de este programa es promover la creación de capacidad y el intercambio de conocimientos y prácticas en la gestión y el desarrollo metropolitano.

FICHA TÉCNICA

Organización
Lucas Vaqueiro

Revisión
Rodrigo

Diagramación y proyecto gráfico
Estúdio Marujo

Este libro fue compuesto con las fuentes **Saira** y **Faustina** de **Omnibus Type**

CIUDADES ASOCIADAS PARTICIPANTES

Prefeitura da Cidade de São Paulo
Ricardo Nunes
Prefeito

(011).lab
Vitor Cipriano de Fazio
Henrique Ribeiro Goes
Luana Dratovsky

Intendencia de Montevideo
Carolina Cosse
Intendente

MDV LAB
Andrea Apolaro
Marcela Ambrosini

Ville de Montréal
Valérie Plante
Mairesse

Laboratoire d'Innovation Urbaine de Montréal
Marjolaine St. Arnaud
Maud Dulfis
Esteban Benavides

PUBLICACIONES DE LOS LABORATORIOS PARTICIPANTES

Mañana Labs

(011).lab: innovación pública para transformar el gobierno con las personas, Prefeitura de São Paulo, Org. Brandalise, Vaqueiro e Pinto. 2020.

Ciclos de vida de los laboratorios de innovación pública, Werneck et Al, Brasília, ENAP: 2020



La información y los puntos de vista expuestos en esta publicación son los del autor y no reflejan necesariamente la opinión institucional de la Asociación Mundial de Grandes Metrópolis (Metropolis), ni la del Secretaría General de Metropolis. Ninguna persona que actúe en nombre de la asociación o de la Secretaría General de Metropolis podrá ser considerados responsables del uso que pueda hacerse del contenido de esta publicación.

Esta publicación está autorizada bajo la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial- ShareAlike 4.0 International License.

SÃO PAULO

MONTEVIDEO

MONTRÉAL

metropolis ●