

## **14. La era de la colaboración**

**Dardo Ceballos:** Licenciado en Comunicación Social en la Universidad Nacional de Rosario (UNR). Hacktivista de la Cultura Libre y Gobierno Abierto. Actual Director de Gobierno Abierto en la Provincia de Santa Fe, donde impulsa SANTALAB, el primer Laboratorio de Innovación pública, abierta y ciudadana de Argentina. Además ocasionalmente también trabaja como consultor y/o director de estrategia digital para diversas organizaciones. Docente en temas relacionados a transformación digital, nuevos medios, y ecosistemas de innovación abierta en diferentes universidades de Latinoamérica.



# LA ERA DE LA COLABORACIÓN

Dardo Ceballos

---

El mundo llegó al siglo XXI temiendo el colapso de una interfaz global por causa del llamado efecto Y2K, pero finalmente no fueron los sistemas operativos de nuestras computadoras los que colapsaron, sino el de nuestras democracias representativas.

El verdadero "problema del año 2000" en Argentina no tardó en manifestarse a golpe de cacerolas y el grito de *¡Que se vayan todos!*, en lo que podríamos considerar casi la precuela de una ola de indignación global que luego, fortalecida por la expansión de los medios digitales, eclosionaría en movimientos como la primavera árabe, el 15-M español, la revolución pingüina en Chile, o el #yosoy132 en México, por citar solo algunos ejemplos. Multitudes en las calles cada día más conectadas, organizadas, y descontentas con la ineffectividad y el oscurantismo en que se gestiona lo público.

Una de las respuestas que ensayaron algunos sectores de la política fue intensificar su agenda de transparencia y participación ciudadana, fortaleciendo las bases sobre las que se desarrollaría la doctrina del Gobierno Abierto.

Si bien es cierto que el concepto de Gobierno Abierto existe desde la década de 1970, también debemos reconocer que tuvo un impulso distinto a partir del famoso *Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto* que Barack Obama publicara el 21 de enero de 2009, a pocas horas de haber asumido como presidente de los Estados Unidos, sumando a la transparencia y participación, el eje de la colaboración.

Sobre este tercer eje, el Memorando decía que el gobierno debería ser colaborativo involucrando activamente a la ciudadanía en su plan de trabajo, e instaba a los departamentos y agencias ejecutivas a implementar

herramientas, metodologías innovadoras, y sistemas para cooperar entre sí, en todos los niveles del gobierno y con organizaciones sin fines de lucro, empresas e individuos en el sector privado.

A esta iniciativa del gobierno federal de los Estados Unidos pronto se sumaron otros siete estados nacionales (Brasil, Indonesia, México, Noruega, Filipinas, Sudáfrica y Reino Unido) para constituir junto a organizaciones de la sociedad civil, la flamante Alianza para el Gobierno Abierto<sup>96</sup>, un organismo internacional que en menos de una década ha logrado reunir a más de 75 países donde vive más de un tercio de la población mundial.

Bajo ese paraguas institucional el Gobierno Abierto adquirió una fuerte relevancia en la segunda década del siglo XXI, y muchísimos gobiernos alrededor del mundo avanzaron en planes de acción junto a sociedad civil, implementaron políticas de transparencia activa, portales de datos abiertos, y plataformas digitales de participación ciudadana, entre otras cosas, pero por el momento eso no alcanza para restablecer los lazos de confianza con la ciudadanía, y tampoco se han logrado avances concretos y plausibles en materia de Colaboración, y aquí tenemos varios indicios de que justamente ahí, en ese eje "olvidado" reside la clave para abrir gobiernos desde adentro.

---

Mientras la agenda específica del Gobierno Abierto construía su lugar en la política internacional, casi en paralelo, los equipos del Medialab-Prado del Ayuntamiento de Madrid y el proyecto Ciudadanía 2.0 de la Secretaría General Iberoamericana trabajaban junto a ciudadanos de varios países en un documento abierto y colaborativo para visibilizar el avance de una nueva forma de institucionalidad emergente que denominaron "laboratorios ciudadanos". Dicho documento, fue presentado a los Jefes y Jefas de Estado, en la Cumbre Iberoamericana de Veracruz 2014, alentándolos a "impulsar desde instancias gubernamentales la creación de estos laboratorios ciudadanos, es un paso de crucial importancia, puesto que se transforman en un puente entre la institucionalidad y la ciudadanía, generando confianza en las instituciones que habilitan la participación ciudadana, con lo cual se estrechan lazos entre gobiernos y ciudadanos. Si bien no necesariamente deben ser impulsados desde gobiernos, es importante que los gobiernos sí generen las condiciones para facilitar la creación de laboratorios ciudadanos, así como la valoración de sus proyectos e iniciativas."

Los laboratorios ciudadanos se presentaban así, como espacios, plataformas o interfaces que permitan a la ciudadanía ejercer su derecho a hacer cosas, en base al desarrollo de propuestas de acción directa, en general, relacionadas con sus motivaciones, intereses o preocupaciones. Pero lo más importante es que se trata de hacer cosas con metodologías abiertas, colaborativas y centradas en la ética del procomún y la propia experiencia ciudadana.

---

96 También conocida como OGP por sus siglas en inglés: Open Government Partnership.

Emergía entonces el prototipo de un nuevo formato de institución pública (o ciudadana) que hasta ahora no había estado nunca en el organigrama institucional de nuestras democracias representativas. Y no estamos hablando de los laboratorios de innovación a secas, ni de los laboratorios de gobierno, que también son una novedad institucional en los gobiernos surgida en los albores del siglo XXI. Específicamente queremos pensar en estos laboratorios que ponen a la ciudadanía en el centro de la escena, partiendo de la hipótesis que podrían ser la interfaz que necesitamos para conectar mejor a la ciudadanía con la política y las prácticas del gobierno abierto.

---

Desde esa prefiguración, en el Gobierno de la Provincia de Santa Fe (Argentina), nos propusimos "generar una interfaz de co-creación y prototipado de soluciones abiertas a problemas públicos para hacer tangible el pilar de colaboración en la estrategia de Gobierno Abierto e Innovación Pública".

Así, con una pequeña ayuda de nuestros amigos de SEGIB, Medialab Prado y Zaragoza Activa, creamos Santalab, el primer laboratorio de innovación pública, abierta y ciudadana de una provincia argentina.

Al trabajar desde la esfera pública sobre conceptos como "innovación" y "trabajo colaborativo", Santalab nace con la necesidad de comprender que ambas ideas están en medio de una batalla conceptual en nuestra época y que una serie de empresas tecnológicas que funcionan en base a la lógica del extractivismo digital se los han apropiado en gran parte. Cuando gestionamos recursos que son de toda la ciudadanía, nuestro modelo de innovación y trabajo colaborativo, no puede ser una mala copia del modelo de aquellos que están concentrando en pocas manos la riqueza que producimos entre todos.

"De un modo tan falto de crítica aceptamos la idea de propiedad de la cultura que ni siquiera cuestionamos cuándo el control de esa propiedad elimina nuestra capacidad, como pueblo, de desarrollar nuestra cultura democráticamente. La ceguera se convierte en nuestro sentido común. Y el reto para cualquiera que quiera reclamar el derecho a cultivar nuestra cultura es hallar un modo de hacer que este sentido común abra los ojos" dice Lawrence Lessig en "Cultura Libre" y la recuperación de este sentido común debería ser parte del diseño y del código de ética de nuestros laboratorios, las ideas que se producen con recursos públicos no pueden estar sujetas a las reglas de la propiedad intelectual o a derechos autorales abusivos que detienen el progreso de las sociedades.

Mucho menos esto puede ser aceptado en Latinoamérica, la región más desigual del planeta ¿De qué innovación pública hablan quienes desarrollan o aceleran tecnologías que no harán más que mantener o incluso acrecentar las brechas existentes?

En ese contexto sentimos la necesidad de definir inequívocamente a Santalab como un laboratorio de innovación pública, abierta y

ciudadana, e intentamos marcar con cada uno de esos tres conceptos un posicionamiento claro sobre el tipo de innovación y trabajo colaborativo que creemos deberían impulsar los gobiernos abiertos:

- **Pública:** Asumiendo que toda innovación que se impulsa gestionando recursos públicos, no puede ser privatista y extractivista, y debe tener como principal objetivo reducir las brechas de desigualdad. Si las políticas de innovación son para mantener el status quo o acrecentar las brechas existentes. Allí no hay innovación.
- **Abierta:** Porque cada acción, metodología y tecnología debe seguir los principios de la cultura abierta, ser debidamente documentada, publicada y liberada bajo licencias libres para que otros puedan mejorarla.
- **Ciudadana:** Porque la innovación no es exclusiva de los expertos del gobierno de turno, ni de los científicos, ni de la academia. Todos tenemos saberes que surgen de la propia experiencia y una política de innovación con la ciudadanía en el centro trabaja para que todos podamos ejercer nuestro derecho a innovar.

Desde esa mirada, pensamos un laboratorio de innovación pública como un catalizador de las ideas e iniciativas ciudadanas que busca aportar soluciones a problemas públicos, utilizando metodologías colaborativas que solo pueden tener lugar en un Estado con capacidad de desarrollar una escucha activa, y de generar ambientes controlados que permitan pasar de la idea al prototipo, del prototipo al testing, del testing a la implementación, y de la implementación a la escalabilidad. Cada vez que una idea parte de la ciudadanía y cumple todo este ciclo, se cierra el círculo virtuoso de la innovación ciudadana, y el laboratorio cobra pleno sentido.

El primer paso de un laboratorio con la ciudadanía en el centro será entonces reconocer su propio entorno y comunidad, es por esto que una de las primeras acciones de Santalab fue trabajar junto al Vivero de Iniciativas Ciudadanas en una metodología de mapeo colaborativo de las áreas metropolitanas de Rosario y Santa Fe, que le permitió al laboratorio identificar su propio ecosistema de innovación pública, y establecer sus líneas de acción a partir de las agendas que ya venían trabajando los activismos ciudadanos. El trabajo de asociación y cohesión para favorecer la sinergia resultó en 3 líneas:

- **Hacking Cívico:** Para trabajar junto a iniciativas que llevan agendas de transparencia, datos abiertos, participación digital, democracia siglo XXI y leyes colaborativas entre otras cosas.
- **Cultura Digital:** Para trabajar junto a iniciativas que se involucran para garantizar la inclusión digital, el derecho a innovar, el acceso al software libre y la cultura libre, etc.
- **Desarrollo Sostenible:** Para impulsar una agenda ciudadana hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, priorizando temas como reducción de las desigualdades, igualdad de género, producción y consumo responsables, y comunidades sostenibles.

Estas líneas se articulan en dos niveles:

- **Gob.Lab:** Poniendo el foco en el desarrollo de capacidades de innovación y de activación de las agendas ciudadanas de las tres líneas de acción dentro del gobierno y los gobiernos locales.
- **Co.Lab:** Haciendo énfasis en metodologías y plataformas de co-creación de políticas públicas junto a la ciudadanía

Y se concretan en tres tipos de actividades:

- **Actividades de sensibilización-divulgación:** Actividades que requieren menor compromiso de la ciudadanía, pero pueden destinarse a mayor cantidad de personas de modo tal que nos permitan ampliar la comunidad de innovación pública.
- **Actividades de formación y co-creación:** Talleres abiertos, libres y gratuitos dirigidos a menor cantidad de personas pero que generalmente requieren de varias sesiones que les permiten formarse en una temática relacionada a las agendas de las líneas de acción.
- **Actividades de Prototipado:** Procesos más largos y complejos de los que participa menos gente, pero que permiten dar inicio al círculo virtuoso de la innovación ciudadana: idea-prototipo-testing-implementación-escalabilidad.

Casi dos años nos llevó consolidar este modelo de trabajo para abrir un gobierno desde adentro, impulsando como parte de la estrategia de gobierno abierto un dispositivo permanente de co-creación de soluciones públicas que pueden ser desde plataformas digitales de participación ciudadana, a equipamientos escolares creados a partir de basura electrónica, o mobiliarios públicos co-creados con diseño libre. Todo esto a partir de ideas e iniciativas ciudadanas que tenían mucho potencial y encontraron una interfaz dónde conectarse con los recursos de los que dispone el Estado para hacerse realidad.

---

Entre otras cosas, la experiencia de Santalab demuestra lo que sucede cuando los gobiernos están dispuestos a abrir una plataforma de desarrollo para trabajar colaborativamente las ideas de la ciudadanía, sucede que ésta se apropia de los espacios y se genera un vínculo de confianza interpersonal que mejora notablemente la calidad de nuestras democracias.

El laboratorio también ha demostrado la posibilidad de nuevas formas de politizar las tecnologías desde una visión de lo público y lo común, trabajando con una mirada holística sobre las tecnologías sociales con perspectiva de gobierno abierto. Ya no tiene ningún sentido pensar que el acceso a

información pública, la rendición de cuentas, el análisis de datos públicos y la participación ciudadana pueden resolverse de manera tecnocrática sin empoderar a la ciudadana en el diseño de estas políticas públicas, como también queda en evidencia que solamente compilar cientos de datos en formatos reutilizables y publicarlos en internet es transparencia activa, pero no ha significado un avance en términos de prácticas colaborativas reales.

Creemos que ha llegado la era de la Colaboración como nuevo centro para el enfoque del gobierno abierto, ya superada la etapa de implementación de los sistemas de transparencia y portales de datos abiertos que son absolutamente necesarios pero no terminan de interesar a la gran mayoría de la ciudadanía, es la hora de co-diseñar plataformas de colaboración permanente, y los laboratorios de innovación pública, abierta y ciudadana, que ya han mostrado sus primeros resultados, si dudas son el germen del nuevo tipo de institucionalidad que nuestras democracias necesitan.

Una de las debilidades que tienen estos laboratorios, sin dudas es la sostenibilidad, que además es un factor clave a la hora de generar confianza. Estamos ante estructuras que son lábiles desde su propia configuración que les exige agilidad, y allí surge la pregunta de cuanto podemos institucionalizar estas plataformas sin atentar contra su propio objetivo, y cuán débiles quedan ante los vaivenes de la política si no logramos hacerlo. He aquí también otra oportunidad, las políticas de gobierno abierto necesitan mejores interfaces de colaboración, y los laboratorios ciudadanos necesitan mejores marcos institucionales, que es lo que la Alianza para el Gobierno Abierto y los planes de acción han sabido conseguir en esta década.

Este es el momento ideal para compatibilizar ambas agendas, **tenemos que poner a la colaboración al frente de las estrategias de Gobierno Abierto** y aprovechar la experiencia que ya han generado los laboratorios ciudadanos. Es el momento de apostar a esa sinergia porque no podemos detenernos, ni dar un paso atrás, en la búsqueda de esa nueva institucionalidad que necesitamos para garantizar derechos digitales que son claves en las democracias del siglo XXI, y son tan nuevos que solo se pueden atender desde estas interfaces de co-creación, emergentes y mutantes, que oscilan entre lo viejo que no acaba de morir y lo nuevo que no acaba de nacer.<sup>97</sup>



97 Para una visión más ampliada recomiendo la lectura de la publicación: El método Santalab, como potenciar la innovación pública a partir de la creatividad ciudadana.