

**Co-creando valor público.
Desafíos pendientes para América Latina**

**Co-criando valor público.
Desafios a serem superados pela América Latina**

***Co-Creating Public Value.
Challenges for Latin America***

Cristina Zurbriggen y Mariana González Lago *

La creciente complejidad, diversidad y dinamismo que adquiere la solución de problemas públicos en las sociedades contemporáneas ha conducido a encontrar en los conceptos de innovación social, innovación pública, innovación abierta y co-creación, muchas de las categorías descriptivas y explicativas de un nuevo paradigma emergente de una gobernanza colaborativa y experimental. En este escenario aumentan sistemáticamente los procesos que exploran y repiensan las formas de involucrar a ciudadanos y comunidades para que desempeñen un papel activo en la co-creación de servicios y políticas públicas. Surge, de esta manera, una multiplicidad de iniciativas innovadoras a nivel global para solucionar problemas públicos, al tiempo que los gobiernos, en diferentes grados y en diferentes formas, innovan en el diseño de servicios y políticas al incorporar formas colaborativas y creativas e integrar enfoques de diseño (*design thinking*, diseño participativo) como herramienta para impulsar el cambio. Concomitantemente, la web 2.0, las redes sociales y las distintas formas de gobierno abierto contribuyen a estos procesos colaborativos. Este artículo explora los elementos distintivos de estas nuevas formas de co-creación, ejemplificadas con diversas iniciativas a nivel global y regional, y plantea una serie de interrogantes sobre los retos y dilemas abiertos para América Latina.

143

Palabras clave: innovación social, innovación pública, co-creación, co-diseño

* *Cristina Zurbriggen*: doctora en ciencias políticas por la Universidad Eberhard, Karls de Tübingen, Alemania, y actualmente se desempeña como profesora agregada en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, Uruguay. Correo electrónico: cristina.zurbriggen@cienciassociales.edu.uy. *Mariana González Lago*: licenciada en sociología por la Universidad de la República y magíster en desarrollo y ayuda internacional por la Universidad Complutense de Madrid. Correo electrónico: mariana.gonzalezlago@gmail.com.

A crescente complexidade, diversidade e dinamismo que a solução de problemas públicos ganha nas sociedades contemporâneas levou a encontrar nos conceitos de inovação social, inovação pública, inovação aberta e co-criação muitas das categorias descritivas e explicativas de um novo paradigma emergente de uma governança colaborativa e experimental. Neste cenário, os processos que exploram e reconsideram as formas de engajar cidadãos e comunidades para desempenharem um papel ativo na co-criação de serviços e políticas públicas aumentam sistematicamente. Surgem, assim, múltiplas iniciativas inovadoras a nível global para solucionar problemas públicos, ao mesmo tempo em que os governos, em diferentes graus e de diferentes formas, inovam no projeto de serviços e políticas, incorporando formas colaborativas e criativas e integrando abordagens de projeto (*design thinking*, projeto participativo) como ferramenta para promover a mudança. Simultaneamente, a web 2.0, as redes sociais e as diferentes formas de governo aberto contribuem com estes processos colaborativos. Este artigo explora os elementos diferenciais destas novas formas de co-criação, exemplificadas com diversas iniciativas globais e regionais, e levanta uma série de questões sobre os desafios e dilemas abertos para a América Latina.

Palavras-chave: inovação social, inovação pública, co-criação, co-projeto

The growing complexity, diversity and dynamism of public problem-solving in contemporary societies has led to concepts related to social innovation, public innovation, open innovation and co-creation, as descriptive categories that explain a new emerging paradigm of collaborative and experimental governance. Within this framework, there is a systematic increase in the processes that explore and rethink citizen and community involvement to facilitate an active role in the co-creation of public services and policies. Thus, multiple innovative initiatives to solve public problems emerge globally, while governments innovate, to different extents, in the design of services and policies by incorporating collaborative and creative ways to integrate design approaches (design thinking, participatory design) as tools to foster change. Concurrently, the web 2.0, social media and different forms of open government contribute to these collaborative processes. This article explores the distinctive elements of these new co-creation modes, providing examples of different global and regional initiatives; and poses a number of questions around these challenges and open issues for Latin America.

Key words: social innovation, public innovation, co-creation, co-design

Introducción

La creciente complejidad, interdependencia y dinamismo que requiere la solución de problemas públicos en las sociedades contemporáneas ha conducido a encontrar en los conceptos de innovación social, innovación pública, innovación abierta y co-creación muchas de las categorías descriptivas y explicativas de un nuevo paradigma emergente de una gobernanza colaborativa y experimental.¹

En este escenario, ha tenido lugar un aumento sistemático de la exploración y del repensar las formas de involucrar a los ciudadanos y a las comunidades con el fin de desempeñar un papel activo en la co-creación de servicios y políticas públicas. La co-creación puede ser definida como un proceso sistémico en el cual se generan nuevas soluciones “con” las personas y no “para” las personas, lo que implica, por tanto: una participación de diversos actores (ciudadanos, empresarios, ONG, gobierno, planificadores, administradores, funcionarios públicos, academia), una nueva forma de generar conocimiento (cualitativo, de primera mano), así como un proceso diferente de innovar (*design driven*) (Bason, 2010). Esto plantea importantes retos en términos de cómo innovar en la forma en que se relacionan Estado/sociedad/mercado para resolver problemas públicos cada vez más complejos (*wicked issues*); de cómo co-construir vínculos y espacios de diálogo que aluden a la preocupación original de muchos teóricos acerca de la relevancia del capital social como viabilizador de la acción colectiva; y por lo tanto, de la construcción de formas genuinas de colaboración con el objetivo de construir una visión-acción común para resolver problemas públicos.

145

En este contexto, ha surgido una multiplicidad de iniciativas innovadoras a nivel global para solucionar problemas públicos al tiempo que los gobiernos, en diferentes grados y en diferentes formas. Se está innovado en el diseño de servicios y políticas incorporando formas colaborativas y creativas, integrando enfoques de diseño (*design thinking*, diseño participativo) como herramienta para impulsar la innovación y el cambio. Concomitantemente, la web 2.0, las redes sociales y diferentes formas de gobierno abierto contribuyen a estos procesos colaborativos. Algunos ejemplos son las iniciativas auspiciadas por el sector público como el *Mindlab* en Dinamarca, otras por el sector académico como *The Oberlin Project* del Oberlin College en Ohio; o por la sociedad civil, como el NESTA en el Reino Unido o TACSI en Australia, entre muchos otros. Asimismo, actualmente hay cientos de laboratorios de innovación social en el mundo. En América Latina también se observa una variedad de experiencias innovadoras para resolver los problemas que afectan a las comunidades. Estas iniciativas son suficientes para poner en debate los procesos de innovación que están teniendo lugar y enmarcar los dilemas y desafíos que implican estas nuevas formas de responder a la complejidad de los problemas públicos.

1. Véase: Pollitt y Hupe, 2011; Pestoff, Brandsen y Verschuere, 2012; Brandsen y Pestoff, 2006; Voorberg, Bekkers, y Tummers, 2014; Bason, 2013; Saszowski, Brown y Winter, 2013; Ansell y Torfing, 2014.

Con este fin, este documento explora: en primer lugar, cómo identificar y caracterizar los elementos distintivos de estas nuevas formas de co-creación en servicios y políticas públicas; en segundo lugar, ejemplificar estas transformaciones con diversas iniciativas que han surgido a nivel global así como en América Latina; y por último, se plantea una serie de interrogantes sobre los retos y dilemas abiertos de cómo desarrollar proyectos colaborativos para abordar problemas cada vez más complejos, con el fin de facilitar la participación de diferentes actores y una nueva forma de gestionar el conocimiento para fomentar la innovación y el desarrollo sostenible.

Innovación social

Las sociedades en el siglo XXI están implementando formas innovadoras de resolver problemas sociales complejos con el fin de transitar hacia un modelo de desarrollo sostenible. Ejemplos de esto son las diversas formas de comercio justo, autogestión de servicios, cooperativas de consumo, redes de cuidado y voluntariado (como los bancos de tiempo), y nuevos servicios sociales (en áreas como educación, salud, cuidados en la infancia y adultos mayores), entre tantos otros. Al mismo tiempo, el rol de la Web 2.0 se ha tornado clave en la aceleración de estos procesos de naturaleza intrínsecamente colaborativa, en la medida en que habilita al ciudadano común al uso de la tecnología para desarrollar ideas sostenibles acerca de su comunidad.

146

Como señala Mulgan (2007), la innovación social no es nueva.² A través de los años, la gente ha estado tratando de resolver los retos de su vida cotidiana de las mejores maneras. Muchas de las innovaciones sociales más exitosas están plenamente integradas en la sociedad, y por lo tanto pueden no aparecer como algo “nuevo”. Tal es el caso de las cooperativas de consumo o del movimiento de comercio justo.

Sin embargo, en el período reciente, la innovación social ha pasado a un primer plano. De esta manera comienza a adquirir vigor la idea de la emergencia de un nuevo paradigma de la innovación que enfatiza las dimensiones sociales y culturales de la misma, y que está orientado a enfrentar estos retos complejos que asumen las sociedades contemporáneas (Murray et al, 2008; Caulier-Grice et al, 2012; Hochgerner, 2011; Hubert, 2011; Howaldt y Schwarz, 2010). Desde esta perspectiva, se deben superar las viejas estructuras que corresponden al paradigma tecnoeconomicista de desarrollo basado fundamentalmente en valores económicos, para

2. El término “innovación social” fue utilizado por primera vez en 1969 por Ogburn, quien en el marco de su teoría de cambio social estipulaba que todo proceso de innovación tecnológica (económica) debía ir acompañada de un cambio cultural (nuevas relaciones sociales y políticas). En este sentido, las “innovaciones sociales” eran estimadas como conquistas sociales, tales como el sufragio femenino, el seguro de desempleo o los acuerdos de paz, que contribuyeron a la mejora de las condiciones de la vida colectiva e impulsaron el cambio social. Sin embargo, el término “innovación social” como tal fue acuñado en 1989 por Zapf, para quien “las innovaciones sociales se miden por el hecho de que ayudan a resolver mejor nuestros problemas sociales o porque elevan la capacidad de adaptación de las sociedades” (Zapf, 1989: 174, en Innerarity, 2009: 24).

incorporar valores sociales como el bienestar y la sustentabilidad. Como señala Bason (2013), estamos ante la necesidad de co-crear una nueva sociedad; una sociedad sustentable en la cual el desarrollo no esté pensado en función del crecimiento económico, sino en un nuevo modelo sustentado en los principios de democracia, inclusión y valoración del medio ambiente.

El interrogante que se plantea es qué se entiende por innovación social. En la actualidad no existe una única definición de innovación social, sino que conviven variados enfoques (**Cuadro 1**). Sin embargo, se puede avanzar en identificar ciertas dimensiones específicas a la innovación social que son aquellas relacionadas a la generación de valor público, es decir: que tienen un fin social. Son nuevas soluciones creadas “con” las personas y enfocadas a la mejora de sus propias condiciones y las de su comunidad, y pueden llegar a conducir a un cambio social. Implican por tanto una participación colaborativa de diversos actores (ciudadanos, empresarios, ONG, gobierno, planificadores, administradores, funcionarios públicos, academia) y promueven a su vez la interacción entre sectores (Estado/mercado/sociedad). La innovación social es abierta y colaborativa, sustentable (medioambientalmente, económicamente y en el tiempo) y escalable (nivel local, regional, nacional, global).

La innovación social se caracteriza además, por su transectorialidad, puede originarse en el sector público o privado, en la economía social o informal, y moverse luego entre ellos, puesto que por lo general requiere del trabajo conjunto para abordar el tipo de problemas que se pretende resolver. También puede surgir de una determinada disciplina (salud, educación) para luego interactuar con otras. Su naturaleza es, como ya se mencionó, intrínsecamente participativa, resultado del trabajo colaborativo y en red. Dado que suele surgir desde las bases sociales, de las prácticas, se habla de innovaciones de tipo *bottom-up* más que *top-down*.

Cuadro 1. ¿Qué se entiende por innovación social?

“Son innovaciones que son sociales en sus fines y sus medios. Específicamente, definimos la innovación social como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente enfrentan necesidades sociales (en forma más efectiva que las alternativas) y crean nuevas relaciones y colaboraciones. En otras palabras, son innovaciones que son al mismo tiempo buenas para la sociedad y mejoran la capacidad de las sociedades para actuar” (*Social Innovation eXchange y The Young Foundation*, 2010: 17-18).

“La innovación social es desarrollo y la implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales. Esta amplia definición abarca las innovaciones asociadas a campos tan diversos como el comercio justo, educación a distancia, centros de cuidados paliativos, la agricultura, la reducción de residuos y la justicia restaurativa. La innovación social puede provenir de individuos, grupos y asociaciones, el sector sin fines de lucro, el mercado y el estado. La distinción básica entre las innovaciones sociales y otros es que la producción es impulsada por los valores sociales como un imperativo principal en lugar de crédito financiero privado” (*Social Innovation eXchange*. Disponible en: www.socialinnovationexchange.org).

“Es una nueva solución para un problema social que es más efectiva, eficiente, sustentable o simplemente mejor que las soluciones existentes y por lo cual el valor creado le corresponde a la sociedad en su conjunto más que a individuos particulares. Una innovación social puede ser un producto, un proceso de producción, o tecnología (similar a la innovación en general), pero también puede ser un principio, una idea, una legislación, un movimiento social, una intervención, o una combinación de éstos” (Phills James, A. et al, *Stanford Social Innovation Review*, 2008. Disponible en: www.ssireview.org).

“Se trataría de una acción endógena o intervención exógena de desarrollo social que a través de un cambio original/novedoso, en la prestación de un servicio o en la producción de un bien, logra resultados positivos frente a una o más situaciones de pobreza, marginalidad, discriminación, exclusión o riesgo social, y que tiene potencial de ser replicable o reproducible” (Cepal, 2008: 416).

“Nuevas maneras de abordar problemas e implementar de manera colaborativa soluciones o respuestas que procuran la sostenibilidad y el mejoramiento integral de la calidad de vida” (Nodo Antioquia de Innovación Social, 2014: 40).

148

Lo que se observa de estas conceptualizaciones es que el objetivo de la innovación social, independiente del tipo de innovación que involucre, tiene siempre su foco en mejorar las condiciones de vida de las personas, generando valor para la sociedad en su conjunto. A partir del siglo XXI, la innovación social, con nuevas aproximaciones conceptuales y metodológicas, se ha convertido en una fuente de inspiración para distintos actores, políticos, académicos, empresarios, emprendedores y profesionales, como forma de explorar e implementar nuevas soluciones a los desafíos actuales (Bekkers et al, 2013).

Cuadro 2. El proceso de la innovación social

- 1) **Motivos, inspiración y diagnósticos:** identificación de una necesidad que debe ser resuelta, para ello es preciso un adecuado diagnóstico del problema atendiendo a las causas y no sólo a los síntomas para poder encontrar soluciones más efectivas. Para ello es necesario “visibilizar” problemas que muchas veces suelen estar ocultos o marginalizados.
- 2) **Propuestas e ideas:** estimular la creatividad y nuevas ideas en el diseño de soluciones, basadas en métodos de “co-diseño” que impliquen una participación abierta y colaborativa entre distintos sectores y actores involucrados.
- 3) **Prototipos y pilotos:** la idea es puesta en práctica para ser testeada. Esto se puede dar por mecanismos más informales, simplemente “haciéndolo”, o mecanismos más formales a través de la elaboración de prototipos y pilotos que se llevan a la práctica. El ensayo y el error, con el consecuente aprendizaje que conllevan, son de vital importancia.
- 4) **Sustentabilidad:** la idea que ha demostrado ser eficiente y efectiva, debe ser mejorada y asegurar su sostenimiento en el mediano y largo plazo, lo que hace preciso que la idea tenga que ser ajustada o transformada, e inclusive tenga que llegar a ser reemplazada.
- 5) **Escalamiento y difusión:** es contextual y socialmente dependiente, siendo un proceso de “difusión generativa” porque la implementación adoptará distintas formas, más que un modelo único replicable en cualquier contexto, es un proceso caótico que puede seguir muchos caminos.
- 6) **Cambio sistémico:** cambios a nivel de las estructuras de pensamiento y de hacer las cosas, alterando estructuras de poder. Para que ello suceda el proceso debe involucrar una amplia gama de actores y son de vital importancia los articuladores, las “abejas” que conectan con los “árboles” (grandes instituciones políticas y económicas) puesto que todo cambio sistémico no puede ser puramente *bottom-up* o *top-down*, sino que es preciso hacer alianzas entre el nivel micro y macro, entre las bases sociales y el sistema político.

149

Fuente: Murray et al (2008)

De la innovación social a la innovación pública: la co-creación como driver de la innovación pública

Estas transformaciones societarias interpelan a las administraciones públicas en su forma de diseñar e implementar políticas públicas. En este sentido, la innovación social se ha convertido en fuente de inspiración de muchos procesos recientes de innovación pública (Bekkers, Edelenbos y Steijn, 2011).³ Los gobiernos están

3. Véase la investigación llevada a cabo por el proyecto LIPSE de la Unión Europea: <http://www.lipse.com>.

aprendiendo de las distintas iniciativas y espacios de innovación social para experimentar nuevas formas de trabajo conjunto entre actores públicos y privados para resolver problemas públicos. Los términos “co-producción” y “co-creación” aparecen muchas veces en la literatura de forma intercambiable. Sin embargo, tal vez es preciso analizar el origen conceptual y el desarrollo que han tenido.

El concepto de co-producción tampoco es nuevo. Se remonta a los años 70, cuando Elinor Ostrom y sus colegas plantearon que los servicios públicos eficaces dependen de la interacción entre los profesionales (como los trabajadores sociales y la policía) y los ciudadanos que están tratando de ayudar al otro. Ostrom (1996) comienza preguntándose cómo generar el mejor efecto posible para los ciudadanos y la mejor forma de activar sus propios recursos, así como aquellos que les son más cercanos. Esto requiere que las organizaciones públicas planifiquen sus actividades sobre la base de consideraciones reales, sobre qué tipos de alianzas entre los ciudadanos y las organizaciones tendrán el mayor impacto sobre el resultado. Esto no necesariamente significa que se deba delegar la producción de los servicios públicos a las organizaciones voluntarias, empresas privadas o ciudadanos. Lo que es realmente nuevo en la co-producción es la relación entre los actores, considerando como un igual a los involucrados desde el principio. El gran aporte de Ostrom fue identificar que los servicios públicos eficaces dependen igualmente del conocimiento, los recursos y la motivación de los ciudadanos, como de las competencias profesionales de los funcionarios públicos. En sus palabras, la co-producción es:

150

“(…) un proceso mediante el cual los insumos utilizados para producir un bien o servicio son aportados por los individuos que no están “en” la misma organización (...) que implica que los ciudadanos puedan desempeñar un papel activo en la producción de bienes públicos y servicios de importancia para ellos” (Ostrom, 1996: 1073).

En los últimos años, diversas iniciativas públicas han vuelto a revalorizar el concepto de co-producción. Tal es el caso del *Mindlab* de Dinamarca y el NESTA del Reino Unido, que han reintroducido el término “co-producción” en un contexto de replanteamiento de la prestación de servicios públicos.⁴ En este sentido, el NESTA entiende por co-producción a un proceso que va mucho más allá de las ideas del compromiso ciudadano o la participación de los usuarios de servicios, sino que se trata de fomentar el principio de igualdad de asociación y reciprocidad entre los profesionales, las personas que utilizan los servicios, sus familias y sus vecinos (Boyle y Harris, 2009). Con otras palabras, la participación de ambos, profesionales y usuarios de los servicios, tanto en las actividades de diseño como de prestación de servicios, es lo que se llama “co-producción” (Boyle y Harris, 2009; Boyle, Slay y Stephens, 2010). Por su parte, autores como Bovaird y Löffler (2007) caracterizan a la co-producción como “relaciones regulares y de largo plazo entre proveedores de

4. También véanse los aportes de Whitaker (1980) y Alford (2002, 2009).

servicios profesionales -en cualquier sector- y usuarios de esos servicios y otros miembros de la comunidad, donde todas las partes hacen contribuciones sustanciales de recursos” (Ibíd.: 847). Es decir: para co-producir, se necesita tanto al profesional como al ciudadano.⁵

Las conceptualizaciones más recientes sobre co-producción destacan entonces los esfuerzos conjuntos entre funcionarios y ciudadanos para buscar soluciones a los problemas públicos. Por ello, es importante entender que hay de nuevo en estos procesos, y el desarrollo conceptual y metodológico que realiza Bason (2010) sobre como orquestar el proceso de co-creación. Bason se refiere a la co-creación como un proceso sistémico en el cual se crean nuevas soluciones “con” las personas y no “para” las personas (ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, ONG, gobierno, funcionarios públicos, consultores, academia). Ello implica:

- * una participación amplia de personas (ciudadanos, empresarios, ONG, gobierno, planificadores, administradores, funcionarios de primera línea, academia).
- * una nueva forma de generar conocimiento (cualitativo, de primera mano).
- * un proceso diferente de innovar (*design driven*).

Se hace hincapié en la importancia del flujo de ideas, información, conocimientos, capital y personas, así como en el carácter abierto de esta forma de aprendizaje. Se trata de un proceso interactivo que requiere de la capacidad y voluntad de los actores pertinentes para cooperar, vincular y compartir ideas, conocimientos y experiencias más allá de las fronteras tradicionales de la organización, sectoriales y disciplinares en el que las nuevas ideas y conceptos se discuten en redes de actores intra e inter organizacionales. Este nuevo modelo de innovación abierta (Chesbrough, 2003, 2006; Von Hippel, 2005) implica una nueva cultura, donde la prueba y el error, la “reflexión” y el “aprendizaje” pueden tener lugar sin estar penalizados. Ello presupone confianza y fertilización cruzada de ideas nuevas y creativas, una actitud que asume riesgos en un entorno socio-político, así como también la creación conjunta y co-responsabilidad (Unión Europea, 2010; Mair, 2010; Cels et al, 2012; Bates, 2012, citados en Bekkers et al, 2013).

151

Lo distintivo de la co-creación es que se trata de un proceso que genera valor público; es decir, crea una nueva idea que se transforma en valor para la sociedad y, por tanto, tiene un enfoque centrado en las personas (*people-centered approach*) según el cual los organismos públicos involucran a los ciudadanos en la investigación, la creación de prototipos, las pruebas y la puesta en práctica (*people-led services*) (Bason, 2010). De esta manera, los ciudadanos pueden participar de diferentes

5. En este sentido, es importante introducir la diferenciación realizada por Botero et al (2012) entre el concepto de “co-producción” y “producción entre pares” (P2P), entendiéndose por este último una forma de producir bienes y servicios que se basa en comunidades de auto-organización de las personas que se unen para producir un resultado compartido, es decir: la producción de contenidos por parte del público en general y no por profesionales pagados y expertos en el campo.

formas en el diseño y la implementación de sus propios programas de servicios, facilitados y apoyados por los organismos públicos (Manzini y Staszowski, 2013).

Por tanto, el gran desafío de las sociedades actuales se encuentra en la capacidad de desarrollar nuevas formas de trabajar colaborativamente y nuevas formas de gestionar el conocimiento (diálogo de saberes) con el objetivo de construir una visión-común para resolver problemas públicos. Ello demanda nuevos abordajes multidisciplinares y multisectoriales, y por tanto integrales, dejando de lado los enfoques dicotómicos (Estado versus mercado versus sociedad; competitividad versus equidad versus medio ambiente) por abordajes articulados entre los distintos actores intervinientes. Se trata de un cambio de paradigma, ya que se recurre al uso de nuevas metodologías para comprender y entender la realidad, y para construir el conocimiento.

Co-creación de conocimiento

Existe evidencia empírica de que la producción, la diseminación y el uso del conocimiento ha llegado a ser un factor crucial para el crecimiento económico y el bienestar social. La creación del conocimiento asume que, pese a que las ideas son desarrolladas por individuos, la interacción entre individuos juega un rol fundamental en articular y amplificar ese conocimiento (Nonaka, 1994) y cada vez se pone mayor atención al esfuerzo colaborativo en el proceso de generación de conocimiento. Sin embargo, poco se sabe de los procesos de creación de conocimiento, las dimensiones relacionales, estructurales y cognitivas de las redes de colaboración en las que están involucrados los diferentes actores con distintos conocimientos para la co-creación de soluciones conjuntas a problemas planteados. En este contexto, los enfoques de diseño que involucran una variedad de métodos y técnicas disciplinarias proporcionan una orientación sobre cómo responder a diferentes problemáticas sociales complejas. Asimismo, permiten una gran diversidad de estilos de aprendizaje basados en la experimentación, desarrollando una serie de herramientas para el abordaje de situaciones complejas e inciertas.

Estos enfoques tienen el potencial de identificar qué tipos de ambientes generan ciertos aprendizajes y cuándo es (o no es) adecuado utilizar los métodos de diseño para movilizar conocimientos. El carácter abierto y experimental de estos desarrollos hace que se puedan encontrar una variedad de adaptaciones. Sin embargo, lo que estos métodos tienen en común es la importancia que se otorga al diálogo y al intercambio de saberes entre actores interdependientes; se enfatiza la dimensión sistémica y el aprendizaje a través del compromiso colectivo y abierto con los demás, en lugar de a través de la actividad aislada de un individuo.

En estos procesos de “co-creación” es fundamental construir una visión compartida y ayudar a identificar el tipo de problemas a los que la política debe responder, en vez de simplemente darle a la gente algo que decir en respuesta a problemas pre-definidos. Por tanto, el enfoque de diseño implica no sólo la participación amplia de actores, sino también una nueva forma de generar conocimiento (cualitativo, de primera mano), lo cual demanda una nueva forma de pensar los problemas públicos

que involucra, al mismo tiempo, una nueva forma de aproximarse al mundo de manera interdisciplinaria, holística y basada en la evidencia. Esto implica dos características interrelacionadas, que se traducen en la fusión de dos estilos cognitivos: el pensamiento analítico-lógico que caracteriza a muchas de las grandes organizaciones y burocracias profesionales, y la mentalidad más interpretativa e intuitiva que caracteriza a las artes y las profesiones creativas. Se trata de un pensamiento creativo y experimental, con un equilibrio entre el análisis (capacidad de estructurar datos y pensar en forma lógica) y la síntesis (capacidad de integrar diferentes perspectivas y pensar intuitivamente). El uso de la intuición y la capacidad de interpretar la información para generar nuevas soluciones es un aspecto clave del pensamiento de diseño (Verganti, 2009; Sanders y Stappers, 2008; Brown, 2009, citado en Bason, 2010).

Se trata de un enfoque creativo basado en: 1) la empatía, una observación profunda de las necesidades de los ciudadanos, incluyendo las emociones; 2) la imaginación, la búsqueda “optimista” de soluciones, de lo deseable versus lo posible; 3) la experimentación, la visualización de posibles alternativas de solución mediante el prototipado colaborativo o la construcción de sentido visual (hacer fácil lo difícil a través de imágenes); 4) el aprendizaje iterativo, la iteración del proceso de observar-crear-prototipar-validar cuantas veces sea necesario, para aprender en cada paso, hasta encontrar la mejor solución.

Cuadro 3. Características claves del pensamiento de diseño

153

Análisis	Síntesis
(separación)	(unificación)
Racional	Emocional
Lógico	Intuitivo
Deductivo	Inductivo
Soluciones	Paradigmas, plataformas
Pensarlo bien (<i>thinking it through</i>)	Prototipos rápidos (<i>think through doing</i>)
Disciplina única	Múltiples disciplinas, forma T
Causalidad	Impacto, valor, difusión

Fuente: tomado de Bason (2010)

El proceso de búsqueda de soluciones a problemas no es lineal, sino producto del ensayo y el error y el aprendizaje por medio del hacer (*learning-by-doing*), basado en la evidencia. Es un proceso complejo, caótico, cultural e históricamente dependiente en el que intervienen múltiples actores de diferentes sectores con diferentes intereses y conocimientos. Esto se traduce en un alto grado de experimentación.

Otra aproximación al pensamiento de diseño, es la desarrollada por SITRA, la fundación finlandesa que apoya proyectos innovadores, a través de la cual se creó el *Helsinki Design Lab* (HDL), cuya base de trabajo está sustentada en el denominado pensamiento de diseño estratégico, que tiene por finalidad crear nuevas formas de pensar soluciones a problemas complejos, fundamentado en tres principios.⁶ El principio de integración parte del supuesto que los tomadores de decisiones a veces ven sólo parte y no la totalidad del problema. El enfoque de diseño ayuda a iluminar la compleja red de relaciones -entre las personas, las organizaciones, y las cosas-, proporcionando una visión holística. Al trabajar a través de diferentes áreas de conocimiento, el diseño estratégico describe la “arquitectura del problema”, destacando las principales oportunidades de mejora en todos los aspectos y resultados de un problema. La visualización refiere a la complejidad e incertidumbre de los problemas que vuelven a las herramientas analíticas insuficientes. Basándose en la representación visual como un importante medio de comunicación compleja, se busca identificar todas las relaciones -que sería difícil o imposible de explicar en texto y números solamente. Finalmente, la administración indica que mientras las buenas ideas son fáciles de encontrar, la implementación de las correctas no lo es. Se trata del valor de aplicar la creatividad y su puesta en práctica y garantizar que las ideas clave mantengan su integridad durante ese proceso. Los diseñadores deben participar más de los procesos de cambio, aportando sus conocimientos y generando una retroalimentación constante para identificar, probar y ofrecer soluciones duraderas.

154

De esta experiencia surgen un grupo de herramientas: 1) un primer grupo que ayuda a la comprensión del problema desde los actores (pensamiento etnográfico); 2) un segundo conjunto que se relaciona con enfoques de creación de prototipos que permiten desde la generación de sistemas y servicios hasta nuevas herramientas como las impresiones 3D (visualización); 3) un tercer conjunto que se inspira en el pensamiento sistémico buscando causas y conexiones, adaptándolas creativamente. En resumen, el pensamiento etnográfico o centrado en el hombre, la visualización y la arquitectura del problema son las bases de estas herramientas.

El diseño estratégico integrado a las decisiones de la vida cotidiana implica una comprensión holística del problema, entendiendo toda su edificación. Luego se conecta la visión con la estrategia y la acción, y se vincula la planificación hasta la implementación, con un zoom hacia atrás y hacia delante entre los detalles de bajo nivel y alto nivel. Entre los hallazgos principales se puede establecer que en base al pensamiento de diseño se ha desarrollado una multiplicidad de herramientas con un enfoque centrado en la exploración, en la acción e interacción social que permite un proceso de cognición y de reflexión, creación e intervención. Ello significa mirar el problema público a resolver desde una nueva perspectiva: de “afuera hacia adentro”. La voz del ciudadano, capturada a través de audio o video o en contacto directo en terreno, busca estimular “el ponerse en el lugar del otro”. Este abordaje metodológico para comprender un problema genera empatía, y al mismo tiempo, una (re) conexión

6. En 1968, Sitra patrocinó un seminario con visionarios de múltiples disciplinas para ampliar el ámbito del diseño y su potencial para resolver problemas complejos. Cuarenta años más tarde, en 2008, un grupo de diseñadores compuestos en parte por los pioneros propusieron realizar un seminario en su aniversario.

profesional entre el funcionario público y los ciudadanos: lo que se puede llamar la “empatía profesional”.

Como señala Bason (2010), el co-diseño es un requisito imprescindible para identificar oportunidades de co-creación por varias razones. En primer lugar, le da a la burocracia una perspectiva “de afuera hacia adentro” sobre las prácticas actuales, abre los ojos de los funcionarios públicos a la experiencia de sus usuarios y el fomento de la creatividad. En segundo lugar, ayuda a los funcionarios públicos a ver como los servicios podrían ser más valiosos y mejores para el público, mientras se benefician de las propias redes y recursos de los ciudadanos. En tercer lugar, contribuye a tomar parte del riesgo en el proceso de innovación mediante el diseño y evaluación de ideas que se basan en una necesidad genuina. Adicionalmente, sólo a través de la participación de los interesados se puede lograr que los ciudadanos participen de manera más activa y habitual en la prestación de políticas y servicios.

En consecuencia, esta forma de concebir la gestión del conocimiento, abierto, en red, desafía la forma convencional en que se han buscado soluciones a los problemas públicos en una lógica “de arriba abajo”. Dentro de las redes, la experiencia es reconocida a través de la reputación y la confianza, no sólo como un atributo que pertenece a un organismo especializado. Las redes desdibujan las distinciones entre las categorías definidas de funcionarios, ciudadanos, investigadores, consultores, organizaciones, fundaciones. Las fuentes de conocimiento son diferentes, y la legitimación de cualquiera de ellas está relacionada con el desempeño de las prácticas que generan. Así, se ha denominado también como diseño “centrado en lo humano”, el cual implica no sólo nuevas herramientas sino también una nueva forma de pensar y nuevos valores sociales como el bienestar y la sustentabilidad que inspiran la co-creación. En consecuencia, uno de los principales desafíos es construir nuevas capacidades desde los gobiernos para la movilización de la sociedad en la búsqueda de soluciones a problemas que generen valor público.

155

Iniciativas experimentales a nivel global

La proliferación reciente de diversas iniciativas experimentales basadas en la co-creación de servicios y políticas públicas demuestra que están teniendo lugar procesos innovadores en la manera de abordar y resolver los problemas que aquejan a las sociedades contemporáneas.

Desde el sector público, en primer lugar, es importante mencionar el papel del *MindLab* de Dinamarca como un espacio experimental pionero a nivel internacional. Esta plataforma de innovación interministerial tiene más de una década de funcionamiento; inspirada en el pensamiento de diseño, es cada vez más utilizada por los departamentos del gobierno danés para abordar asuntos vinculados a áreas de negocios, empleo y fiscalidad. Del mismo modo, los gobiernos locales de Dinamarca han patrocinado la generación de proyectos de co-creación, apoyando a los municipios, por ejemplo, para solucionar problemas como la reducción de los conflictos en prisiones de alta seguridad, la colaboración público-privada en tecnologías de la salud, el rediseño de los servicios para personas con lesiones en

sus puestos de trabajo, el diseño de mejores comidas para las personas de edad y la participación de personas con discapacidad mental.

En Finlandia, en los últimos años se ha producido una oleada de innovaciones ciudadanas, siendo más visibles en su capital, Helsinki. Algunos ejemplos de ello son la red de jardinería urbana, el movimiento restaurante por un día, días de limpieza en la ciudad, o plataformas ciudadanas como *Open Ministry (crowdsourcing legislation)*, los bancos de tiempo o las plataformas para el desarrollo local y servicios comunitarios (Botero et al, 2012). Al mismo tiempo, con el apoyo de Sitra desde el *Helsinki Design Lab* (HDL), con pensamiento estratégico de diseño se generó un proyecto experimental Low2No: “De bajo carbono a no carbono”. Tiene como objetivo repensar el desarrollo urbano sostenible de un barrio de Helsinki, mejorando la calidad de vida a través de una arquitectura sostenible, crecimiento verde, eficiencia energética y fomento del cero carbono. Desde esta concepción se plantea que no basta con introducir rápidas soluciones tecnológicas, sino que lo relevante es cómo el gobierno, las comunidades y las empresas interactúan con todo el ecosistema, y lo más importante, cómo se conectan a las necesidades y el comportamiento de los ciudadanos. Esto significa tener una mirada integral a partir de energías renovables, medios de transporte, salud y bienestar.

En este proceso, la web 2.0, las redes sociales y diferentes formas de gobierno abierto han sido un factor de apoyo para dar visibilidad a estas iniciativas, generando maneras fáciles de comunicar, formar grupos en línea, canales de información y espacios colaborativos. Una iniciativa interesante auspiciada por el Sitra ha sido Brickstarter, prototipo de un servicio público del siglo XXI. Se trata de un sitio web que los ciudadanos y las comunidades pueden utilizar para desarrollar ideas y proyectos en conjunto con el fin de lograr un cambio positivo a su entorno de vida, y mejorar a su vez, la comunicación entre los ciudadanos y el gobierno. Brickstarter no implica solo el uso de la tecnología, sino también el desarrollo de una ciudadanía responsable, es decir, invertir la polaridad de NIMBY (“No en mi patio trasero”, en su traducción al español) a YIMBY (“Bienvenido a mi patio trasero”, en su traducción al español).

En el Reino Unido también han proliferado instituciones públicas orientadas a la puesta en práctica de herramientas de diseño. Tal es el caso del *Social Innovation Lab*, del Consejo del Condado de Kent, y los Servicios Públicos del Consejo de Diseño del Reino Unido. El programa Dott Cornwall es un ejemplo del uso del pensamiento de diseño y la participación ciudadana para apoyar la innovación local. Otra iniciativa ha sido gov.uk, el nuevo sitio web del gobierno, que constituye su plataforma única. En su rediseño se recogieron las opiniones de los usuarios tanto típicos como extremos, integrando la comprensión a partir de sus experiencias de interacción con ese sitio web. En los Estados Unidos también han surgido una serie de iniciativas desde el sector público, como por ejemplo: *Innovate San Francisco*, *Public Policy Lab*, *Code for America* y *Public Innovation Sacramento*. El Centro Australiano para la Innovación Social (TACSI) ha desarrollado un papel relevante en apoyar al gobierno en los procesos de innovación, siendo uno de sus programas destacados *Family by Family*. Al mismo tiempo, el Departamento de Industria del gobierno australiano lidera una estrategia para la innovación en todo el Servicio

Público Australiano (APS) que se ha consolidado como una referencia a nivel internacional. En Nueva Zelanda, *Better Public Services*, dependiente de la Comisión de Servicios Estatales, ha introducido la metodología de diseño en la gestión pública. En este proceso, la consultora *ThinkPlace* ha trabajado intensamente con las agencias gubernamentales australianas y neozelandesas para ayudarles a adoptar el pensamiento de diseño. La plataforma *Co-Innovation Partnership*, del gobierno de Singapur, busca promover la colaboración público-privada para innovar en el sector público. En Sudáfrica, el Centro para la Innovación de los Servicios Públicos (CPSI) es una iniciativa del Ministerio para el Servicio Público y la Administración para mejorar la eficacia y eficiencia en la entrega de servicios.

Asimismo, la sociedad civil ha demostrado su gran proactividad en el desarrollo de espacios experimentales. En el Reino Unido, dos espacios líderes son NESTA, por un lado, que nace en el marco del sector público y pasa a ser a partir del 2012 una organización civil bajo el liderazgo de Geoff Mulgan, y *The Young Foundation*, centro independiente que promueve la innovación social disruptiva. El campo de diseño de servicios en el Reino Unido ha experimentado un rápido crecimiento que se traduce en consultorías de diseño tales como *LiveWork*, *Engine*, *Participle* y *ThinkPublic*. Por otra parte, en Francia la organización no gubernamental la *27e Région*, en Holanda el *Kennisland*, en Escocia *Snook* y en España el *Citilab* de Cornellà de Llobregat (Barcelona) son algunos de los cientos de ejemplos de organizaciones que han desarrollado formas innovadoras para resolver problemas públicos a través del trabajo creativo y experimental.

Desde el sector académico, se identifican diversas iniciativas. En este sentido, Trencher et al (2013) señalan que esto se podría considerar como una tendencia incipiente donde las universidades están co-creando con el gobierno, las empresas y la sociedad civil para avanzar en la transformación sostenible de un área geográfica o un subsistema de la sociedad. A partir de la evidencia empírica, afirman que la nueva función de la universidad en la “co-creación para la sostenibilidad” podría interpretarse como las semillas de una emergente y nueva misión para la universidad. A modo de ejemplo, en los Estados Unidos se encuentran el Centro de Innovación Social de la Universidad de Stanford, el *Innovation Lab* de la Universidad de Harvard, el Centro de Brown para el Servicio Público, el *Community Innovators Lab* (CoLab) del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y *The Governance Lab* (GovLab 3.0) de la Universidad de Nueva York. De la misma manera, el *Parsons DESIS Lab*, junto con el Departamento de Preservación y Desarrollo de la Vivienda de la Ciudad de Nueva York, han creado el programa *Public & Collaborative* para promover la colaboración de ciudadanos en la mejora de los servicios públicos. En Canadá, la Universidad de Waterloo generó un espacio de Innovación Social (WISIR) y ha conformado, junto con otros actores públicos y privados, el grupo SIG (*Social Innovation Generation*) como plataforma que convoca a actores de distinta naturaleza con el fin de ayudar a desentrañar problemas complejos desde la perspectiva del ciudadano. En Holanda, la Universidad de Wageningen, a través de su Centro para el Desarrollo de la Innovación, ha creado una plataforma para facilitar los procesos entre múltiples actores en la co-creación de conocimiento, para lo cual se provee una serie de herramientas y métodos. Éstas son tan sólo algunas de las múltiples iniciativas que han surgido a nivel global.

Al mismo tiempo, se han desarrollado redes de colaboración e intercambios de experiencias a nivel internacional. Ejemplos: SIX (*Social Innovation eXchange*), cuyo cometido es generar una red de intercambio de conocimientos que busca desarrollar el campo de la innovación social a nivel mundial a través del trabajo interdisciplinario, transectorial y multinivel; y ENoLL (*European Network of Living Labs*), federación internacional referente de *Living Labs* creada en 2006 y actualmente conformada por alrededor de 340 laboratorios. Los laboratorios tienen diferentes nombres en Europa, Canadá y Estados Unidos (*Living Lab, Fab Lab, Change Lab, Innovation Lab*), pero todos comparten características comunes: son espacios experimentales donde las personas (innovadores sociales, grupos con base social) se encuentran con otros actores interesados (como agencias públicas, planificadores, diseñadores, inversores) y trabajan juntos para encontrar soluciones innovadoras a los problemas públicos (Manzini y Staszowski, 2013). Otro ejemplo es RedESIS, una red conformada por más de 30 laboratorios de diseño y diversas universidades de todo el mundo que orientan sus actividades docentes y de investigación hacia la innovación social, la política pública y el pensamiento de diseño.

En resumen, esta breve ejemplificación muestra como el “enfoque de diseño” es una manera de hacer frente a la complejidad de los problemas públicos. Los gobiernos, con apoyo de la sociedad civil y las universidades, están experimentando con esta perspectiva que implica “ponerse en los zapatos de la persona” a fin de obtener una mejor idea sobre el impacto de las políticas y planes de gobierno.

158

Iniciativas en América Latina

En América Latina pueden identificarse procesos muy diversos de innovación pública y social: desde laboratorios ciudadanos a proyectos de co-creación de soluciones para un desarrollo sostenible a plataformas de intercambios de experiencias.

A modo de ejemplo, una de las iniciativas emergentes que más ha proliferado en la región son los ya mencionados laboratorios ciudadanos (*Medialabs, Citilabs, Hacklabs, Maker Spaces, Living Labs*). Éstos se conforman como espacios de innovación abierta en los que personas con distintos conocimientos y grados de especialización se reúnen para desarrollar proyectos juntos. Buscan una transformación social que contribuya al desarrollo cultural, social y económico, y por tanto son espacios que crean valor público y se inscriben en una apuesta por un nuevo modelo de desarrollo sustentable.

Las actividades desarrolladas en los laboratorios generalmente se estructuran en líneas de trabajo que procuran brindar soluciones novedosas a situaciones de interés para la comunidad/colectivo/ciudad/país. Suelen girar en torno a la ciencia ciudadana, la cultura del prototipado, el arte y las nuevas tecnologías, los huertos urbanos, la cultura del “Hazlo tu mismo” y “Hazlo con otros”, las comunidades de aprendizaje. En suma, aspiran a brindar soluciones creativas para problemas ciudadanos a partir de la colaboración entre personas con diferentes conocimientos y experiencias. En consecuencia, estos espacios de aprendizaje colaborativo buscan conectar participantes provenientes de distintos sectores (público, privado, sociedad civil,

universidad), de distintas áreas de conocimiento (artístico, cultural, ambiental, científico, tecnológico), con niveles diferentes de conocimiento (expertos y principiantes) e intereses (profesionales, educativos, entretenimiento). Esta mezcla de saberes permite que se desarrollen proyectos que tratan temas diversos: la fabricación digital 3D, la visualización de datos, la electrónica y la programación creativa, la moda y el diseño textil, juegos experimentales, huertos urbanos, transformaciones del entorno urbano, propuestas para mejoras del sector público y demás.

Los *Labs* se caracterizan, asimismo, por un fuerte trabajo en red a través de metodologías que se han dado a conocer como “tecnologías de los espacios abiertos”. Estas metodologías se han expandido y puesto en práctica en los últimos años a través de eventos de distinta naturaleza como encuentros, actividades, debates y talleres, en los cuales son los propios participantes quienes deciden activamente las agendas y actividades que los configurarán, en algunos casos con antelación mediante la ayuda de plataformas online como wikis y listas de correo, y en otros decidiéndolo in situ, durante el encuentro. Algunos ejemplos de tecnologías de espacios abiertos son las “des-conferencias” (*unconferences*), *BarCamp*, *hack meetings*, *startup weekends*, *game jams*, *Open Labs* y *hackatones*.⁷

Además del intercambio de información a través de los sitios web y de repositorios online, existe la necesidad de celebrar encuentros en los que usuarios y gestores de los laboratorios ciudadanos puedan encontrarse e intercambiar experiencias. Los laboratorios tienen una variedad de recursos humanos (mediadores, gestores y ciudadanos) físicos y materiales. Igualmente, tienden a ser espacios abiertos, diáfanos y reconfigurables. La sostenibilidad económica dependerá de su capacidad para formar parte de redes de colaboración con otras organizaciones locales, estatales e internacionales. Para ello, se considera importante el apoyo simultáneo de distintas instituciones, públicas y privadas.

159

En estos espacios, los ciudadanos pueden desarrollar sus capacidades en proyectos que benefician al bien común y aportan a la inclusión social. Las empresas pasan a tener un espacio para aprender y compartir su conocimiento, al tiempo que es un espacio idóneo para el emprendimiento. Las universidades y los centros

7. En las “des-conferencias” los propios participantes y asistentes toman un papel más participativo y activo, intentando evitar los aspectos convencionales de las conferencias, como pueden ser las charlas de larga duración, los precios de entrada desproporcionados o las presentaciones comerciales. Se denomina *BarCamp* a la red internacional de “des-conferencias” (eventos abiertos y participativos) cuyo contenido es provisto por los participantes. El *startup weekend* es un evento de 54 horas que tiene lugar a lo largo de un fin de semana, comenzando el viernes, y en el cual grupos de desarrolladores, administradores de empresas, especialistas en *marketing*, artistas gráficos y otros lanzan ideas para nuevas empresas en incubación, forman equipos alrededor de esas ideas y trabajan para desarrollar un prototipo, demo o presentación, que realizan la noche del domingo. Un *game jam* es una reunión de desarrolladores de juegos a fin de planificar, diseñar y crear uno o más juegos en un corto espacio de tiempo (habitualmente entre 24 y 48 horas). Los *Open Labs* son presentaciones públicas de proyectos donde se abren a otros participantes, a fin de buscar sinergias con otros proyectos existentes. Los *hackatones* son encuentros de programadores que tienen por objetivo el desarrollo colaborativo de *software*, aunque en ocasiones puede haber también un componente de *hardware*. Todos suponen una dinámica horizontal e intensiva en donde los participantes complementan experiencias y habilidades individuales con el propósito de desarrollar soluciones concretas.

educativos puedan intercambiar conocimiento, ser más permeables a los problemas ciudadanos e incorporar saberes no expertos. Para el sector público, se puede convertir en un espacio participativo y abierto para resolución de problemáticas sociales y culturales. Con el fin de divulgar estas experiencias, se ha desarrollado el Proyecto Ciudadanía 2.0, de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), que busca la interconexión de laboratorios ciudadanos, articulando organizaciones de la sociedad civil, administraciones públicas, empresas y universidades.⁸

Es importante enfatizar que a nivel regional las experiencias son muy variadas y el número de casos es muy extenso, por lo que se requiere avanzar en la sistematización para profundizar en el conocimiento de los mismos y difundirlos. Una de las iniciativas latinoamericanas con más larga data es el Centro Tecnológico Comunitario (CTC) de Nono, Provincia de Córdoba, Argentina. Este laboratorio social nace en 1998 a propuesta del gobierno nacional para fomentar y facilitar el uso de las tecnologías digitales en la comunidad. A través de los años ha logrado el apoyo de numerosos fondos públicos y un acuerdo con la Universidad Nacional del Litoral, lo que ha permitido la creación de más de 100 centros de apoyo ubicados en 14 provincias. También posee un acuerdo de cooperación con el Laboratorio de Investigación y Formación en Informática Avanzada (LIFIA) de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), también de la Argentina: en conjunto han desarrollado el proyecto Televisión y Contenidos para Televisión Digital Interactiva, dedicado a crear programación televisiva propia (Schiavo y Serra, 2013). Una experiencia más reciente de laboratorio ciudadano es GIROS, impulsado por grupo de jóvenes en un barrio periférico de Rosario, provincia de Santa Fe. Luego de cinco años de trabajo en los que fueron involucrando a varios actores y vecinos del barrio, surge con el fin de interpretar en conjunto las necesidades y los requerimientos de las periferias urbanas. En el marco de estas acciones se fue consolidando el proyecto Ciudad Futura, cuya base fundamental es la lucha por formas de urbanización y usos del suelo que se contraponen a las que regula el mercado, aspirando a un modelo de desarrollo sustentable de co-creación de valor público (Schiavo y Serra, 2013).

160

Por otra parte, el Foro Iberoamericano y del Caribe sobre Mejores Prácticas oficia como el soporte regional del Programa de Mejores Prácticas y Liderazgo Local (BPLL), de ONU-Habitat.⁹ Este programa busca mejorar las políticas públicas y el desarrollo de programas de concientización de los decisores de políticas y de la comunidad sobre las posibles soluciones a los problemas de tipo social, económico y ambiental; y fomenta a través de su plataforma, el aprendizaje y el intercambio, el acceso a la información y la conformación de una red de personas interesadas en compartir y transferir conocimientos y experiencias. En este contexto, promueve la identificación de iniciativas exitosas, de políticas comprometidas con el desarrollo urbano sostenible.

En el marco de la Tercera Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible -Habitat III-, que se llevará a cabo en 2016, se ha

8. Más información en: <http://www.ciudadania20.org/como-trabajamos-en-innovacion-ciudadana/>.

9. Más información en: <http://mejorespracticas.ning.com/>.

sistematizado una serie de experiencias innovadoras. Habitat III busca una nueva agenda urbana para responder a los efectos no deseados del actual modelo de desarrollo, y promover nuevos principios y directrices para la planificación y revitalización sostenible de las ciudades. Entre los casos seleccionados en América Latina se encuentra el proyecto de articulación entre gobierno local y comunidad alrededor de la construcción de una política pública de cultura en Colombia, liderado por la Fundación Hábitat Colombia (FHC). El proyecto parte de la hipótesis de que una forma de construir autonomía municipal consiste en promover los saberes locales, utilizando su potencial de conocimiento y las posibilidades de aprendizaje que pueden surgir cuando un municipio conoce y aplica la experiencia exitosa de otro u otros municipios, y a través de ello logra hallar rutas innovadoras y formas eficientes de solucionar los problemas que cotidianamente enfrenta en la gestión local de su desarrollo. La práctica resulta especialmente innovadora al utilizar la cultura como la variable de movilización democrática de la población para construir la visión municipal del largo plazo y el establecimiento de alianzas publico-privadas con el objeto de intervenir los espacios de lo público. En este proceso es central la gestión social del conocimiento para el desarrollo urbano, buscando fortalecer escenarios de participación, de aprendizaje compartido y de fortalecimiento de capacidades para la gestión y manejo de los asuntos urbanos.

Otro ejemplo es el proyecto de Conservación del Aguas en Extrema (Mina Gerais, Brasil), el cual tiene por objetivo garantizar la sostenibilidad de los sistemas y prácticas de gestión ambiental implementados por incentivos financieros a los propietarios rurales. Forma parte del programa Bolsa Floresta de bonificación forestal que ofrece pagos directos a las familias que se encuentran en Reservas de Desarrollo Sostenible, con el fin de reducir la deforestación y ayudar a los pequeños productores a mejorar la calidad de vida mediante desarrollo comunitario, servicios públicos y apoyo a las asociaciones locales. Es un programa de co-creación con las familias, las cuales aceptan cumplir el plan de manejo de la reserva y limitar la extensión de terreno forestal convertido para la agricultura. Una parte clave para el éxito de este tipo de práctica es la participación efectiva de todos los socios que participan en el trabajo: productores autoridades rurales, públicas (incluyendo las tres esferas de gobierno), y los socios externos.¹⁰

En lo que refiere al sector público, han comenzando a surgir programas que promueven estas formas innovadoras como son los casos de Colombia y Chile. En el caso de Colombia, el gobierno viene desarrollando esfuerzos para implementar una política de innovación social, teniendo como principales promotores al Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología en Innovación (COLCIENCIAS) y al Departamento Nacional de Planeación y al Centro de Innovación Social de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE).¹¹ La propia política de

10. Más información en: http://cf.esalq.usp.br/prof/pedro/lib/exe/fetch.php?media=ensino:graduacao:livro_projeto_conservador_das_aguas_web_1_.pd.

11. Entre las iniciativas que han surgido del Centro de Innovación Social de la ANSPE se destaca Hilando, que busca promover la innovación social para mejorar la calidad de vida de las familias en situación de pobreza extrema, fortaleciendo las comunidades a través de estos procesos de innovación. Más información en: <http://hilando.gov.co>.

innovación de Colombia se ha desarrollado con metodología de co-creación y pensamiento de diseño. En el proceso de construcción de dicha política es que se ha conformado un Nodo Nacional de Innovación Social, espacio que facilita la interacción entre diferentes actores y la producción de impactos significativos en la construcción e implementación de políticas, programas y proyectos, y su escalabilidad desde la perspectiva de la innovación social. Como parte del proceso se están desarrollando dos estudios, uno que permitirá construir los indicadores de país en innovación social y otro que posibilitará la identificación de barreras e incentivos a la misma.

Chile es otro de los países que viene trabajando en el ámbito de la innovación pública. En particular, desde la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) se han apoyado experiencias de innovación pública. Se ha lanzado el libro *Innovación Pública: un modelo de aportación de valor*, el cual plantea la propuesta de incorporar la voz de los stakeholders en el diseño de los servicios públicos, es decir: la co-creación como metodología, dado que sostiene que mediante el trabajo colaborativo y la participación de todos los actores involucrados es que las innovaciones se hacen posibles. También cabe mencionar las experiencias de innovación que tienen lugar en el ámbito universitario en materia de gestión de recursos hídricos, adaptación al cambio climático y políticas agro-ambientales, orientadas a la articulación de la ciencia y la política. Las experiencias locales de prácticas adecuadas de manejo de recursos naturales y su propia gestión de riesgos son elementos que pueden aprovecharse para analizar y replicar procesos de adaptación al cambio climático. Algunas iniciativas relevantes son MAPA en Chile, a nivel de la Cuenca del Maipo, y Adapt Chile.

162

Reflexiones y desafíos pendientes

Esta lista de iniciativas, sin ser exhaustivas, muestra la variedad de espacios experimentales que están surgiendo a nivel internacional como regional, al tiempo que plantea una serie de desafíos a los gobiernos con el fin de incorporar estas nuevas formas de pensar y resolver los problemas públicos en estructuras burocráticas jerárquicas, segmentadas en funciones y roles, y muchas veces resistentes a los procesos de innovación. Al mismo tiempo, la innovación pública entendida como un proceso de creación de nuevas ideas y su transformación en valor para la sociedad, debe superar viejas estructuras que corresponden al paradigma tecno-economicista basado en valores económicos para incorporar valores sociales como el bienestar y la sustentabilidad. Como señala Bason (2013), estamos ante la necesidad de co-crear una nueva sociedad, una sociedad sustentable en la cual el desarrollo no esté pensado en función del crecimiento económico sino en un nuevo modelo basado en los principios de democracia, inclusión y valoración del medio ambiente.

De esta manera se profundiza la necesidad de pensar cómo incorporar a una variedad de actores en la búsqueda de soluciones a problemas públicos cada vez más complejos. Por ello el desafío es cómo los gobiernos comienzan a reconocer estos espacios, superando las estructuras de baja integración en la resolución de problemas, que mayoritariamente acotan los procesos al interés y voluntad de los

directivos públicos, y en algunos casos a los funcionarios públicos, donde las consultas externas se reducen a los procesos de consultas puntuales sobre problemas pre-definidos.

En definitiva, el gran desafío es ir de modelos cerrados a modelos abiertos (Chesbrough 2003), plataformas de innovación abierta (Konig, 2013), modelos de cuádruple hélice -estado, universidad, empresarios y ciudadanos- (Carayannis y Campbell, 2010), *LivingLabs* (Arnkil et al, 2010) e innovación guiada por las comunidades (*user/community driven innovation*). Un proceso de aprendizaje abierto e interactivo entre investigadores, consultores, funcionarios de gobierno y ciudadanos, basado en la colaboración y la cooperación, y en vincular y compartir ideas, conocimientos y experiencias. Esto implica nuevas formas de generar el conocimiento, integrando investigación y acción (conocimiento científico y social, codificado y tácito), a través de la co-creación, la exploración, la experimentación y el testeo de ideas innovadoras relacionadas con la vida real. Al mismo tiempo nace una nueva configuración espacial que apunta a superar los límites tradicionales de la organización jerárquica-lineal, articulando conocimiento interno–conocimiento externo y apelando a la inteligencia colectiva.

En forma paralela, se están desarrollando nuevos procesos colaborativos entre gobierno y ciudadano basados en la web 2.0. Estas innovaciones habilitan iniciativas como los sistemas de datos abiertos para el mejoramiento de la rendición de cuentas y desarrollo de nuevos servicios, plataformas de consultas (*e-petitions* en el sitio web del gobierno británico), nuevas formas colaborativas online con datos libres y editables (*crowdmapping*), nuevas formas de gestión de soluciones colectivas en línea (*crowdsourcing*) y nuevas formas de financiamiento colectivo y online (*crowdfunding*). La inteligencia social interactúa con la inteligencia artificial y hace posible la participación interconectada a través de modos de coordinación espontáneos, abiertos, horizontales, cooperativos y vinculantes. Las redes que así se configuran son una parte cada vez más importante en los procesos de innovación enfocados a atender problemáticas y desafíos sociales a través de espacios presenciales y virtuales. Como señalan Ostrom y Ahn (2003) estas innovaciones han transformado definitivamente la manera en que la gente se comunica con los demás y la manera en que se organizan en redes horizontales, de modo que la acción colectiva se vuelve más sencilla y menos costosa. Pero eso no implica que se construya capital social, ya que ello depende de cómo edifican los usuarios diversas “comunidades” en diferentes niveles. El capital social -es decir: las “redes, normas y confianza social que facilitan la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo” que permite desarrollar “conocimientos y visiones comunes, entendimiento mutuo, rendición de cuentas y confianza” entre sus miembros- es clave para la co-creación (Ostrom 1996).¹²

163

12. En esto reconocemos que la co-creación es un proceso de construcción de sentido, un proceso simbólico para crear la integración normativa entre los valores y los acontecimientos centrales y dominantes que son importantes en el entorno de la organización, y los valores que son importantes en la organización (DiMaggio y Powell, 1991). Por lo tanto, la respuesta acerca de si la co-creación es beneficiosa no se puede relacionar con un objetivo tan específico.

Estas nuevas formas de búsqueda de soluciones a los problemas públicos son un gran desafío para América Latina: se debe repensar el rol del Estado y el diseño de políticas y servicios públicos capaces de activar el capital social desde un enfoque de co-creación, considerando las configuraciones históricas e institucionales que habilitan o inhiben su desarrollo. Es importante retomar lo señalado por Lechner (1999) y Hirschman (2000) en referencia a la importancia de la densidad de la vida asociativa, la confianza en sí mismo y el progreso de la sociedad para los procesos de desarrollo. Es preciso fortalecer la reflexión, contextualizar y readecuar las herramientas teóricas y metodológicas generadas en otros contextos a la especificidad de América Latina, integrando estas nuevas claves analíticas en una estrategia más general que incorpore la ciudadanía en la construcción de un proyecto compartido y común de desarrollo y alterar así las bases estructurales de la desigualdad en la región.

En consecuencia, este abordaje puede ser una oportunidad para comprender lo que puede aportar este nuevo paradigma en la búsqueda de soluciones a los problemas complejos actuales, en el marco de un nuevo modelo de desarrollo inclusivo y sustentable. En otras palabras, puede ser una oportunidad para revalorizar formas tradicionales (gestión comunitaria, cooperativas) y emergentes de abordar asuntos públicos con activa participación de la sociedad (espacios de innovación social, *Labs* y TIC). Por ello, se plantea la necesidad de avanzar en América Latina en la investigación de estos procesos en base a estudios de casos con el fin de comprender la co-creación en contextos económico-sociales y culturales específicos a la región.

164

Bibliografía

AHN, T. H. y OSTROM, E. (2003): *Foundations of Social Capital*. Edward Elgar.

ALFORD, J. (2009): *Engaging Public Sector Clients: From Service Delivery to Co-production*, Nueva York, Palgrave Macmillan.

ALFORD, J. (2002): "Why Do Public Sector Clients Coproduce? Towards a Contingency Theory", *Administration and Society*, vol. 34, n° 1, pp. 32–56.

ARNKIL, R., JÄRVENSIVU, A., KOSKI, P., y PIIRAINEN, T. (2010): "Exploring the Quadruple Helix", *Report of Quadruple Helix Research for the CLIQ Project*, Work Research Centre, Universidad de Tampere.

ANSELL, C. y TORFING, J. (2014): *Public Innovation through Collaboration and Design*, Routledge critical studies in public management.

BASON, C. (2010): *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*, Bristol, Policy Press.

BASON, C. (2013): "Design-Led Innovation in Government", *Social Innovation Review*, Springer. Disponible en: http://www.ssireview.org/articles/entry/design_led_innovation_in_government.

BEKKERS, V.J.J.M.; TUMMERS, L.G.; STUIJFZAND, B.G. y VOORBERG, W. (2013): "Social Innovation in the Public Sector: An integrative framework", *LIPSE Working papers*, n°1, Rotterdam, Erasmus University.

BEKKERS, V., EDELENBOS, J. y STEIJN, B. (2011): "An innovative public sector? embarking on the innovation journey", en V. Bekkers, J. Edelenbos y B. Steijn (ed.): *Innovation in the public sector: Linking capacity and leadership*, Houndsmills: Palgrave McMillan, pp. 197-222.

BOTERO, A., GRY PATERSON, A. y SAAD-SULONEN, J. (2012): *Towards peer production in public services: cases from Finland*, Helsinki, Aalto University publication series.

BOVAIRD, T. y LÖFLER, E. (2013): *We're all in this together: harnessing user and community co-production of public outcomes*, Birmingham, Institute of Local Government Studies University of Birmingham.

BOVAIRD, T. y LÖFLER, E. (2007): "Assessing the quality of local governance: a case study of public services", *Public Money and Management*, vol. 27, n° 4, pp. 293-300.

BOVAIRD, T. (2007): "Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services", *Public Administration Review*, vol. 67, n° 5, pp. 846-860.

BOYLE, D., SLAY, J. y STEPHENS, L. (2010): *Public Services Inside Out: Putting co-production into practice*, Londres, The Lab, NESTA.

BOYLE, D. y HARRIS M. (2009): *The Challenge of Co-Production: How equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services*, Londres, The Lab, NESTA.

BRANDSEN, T. y PESTOFF, V. (2006): "Co-Production, the Third Sector and the Delivery of Public Services", *Public Management Review*, vol. 8, n° 4, pp. 493-501.

CAULLIER-GRICE, J., DAVIES, A., PATRICK, R. y NORMAN, W. (2012): *Defining Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE)*, Bruselas, European Commission, DG Research.

CARAYANNIS, E.G. y CAMPBELL, D. F. J. (2010): "Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable

development and social ecology”, *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, vol. 1, n° 1, pp. 41–69.

CHESBOROUGH, H. (2003): *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard, Harvard Business School Press.

CHESBOROUGH, H. (2006): “Open Innovation; A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation”, en W. Chesbrough, H. Vanhaverbeke, y J. West (eds.): *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford, Oxford University Press.

DIMAGGIO, P. y POWELL, W. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press.

ENOLL (2012): *European Network of Living Labs -EnoLL*. Disponible en: <http://www.openlivinglabs.eu/>.

HIRSCHMAN, A. O. (2000): “La mirada de Hirschman sobre el desarrollo o el arte de los traspasos y las autosubversiones”, *Revista de la CEPAL*, n° 70.

HOCHGERNER, J. (2011): *The analysis of Social Innovation as Social Practice*. Zentrum Für Soziale Innovation, Viena, ZSI.

HOWALDT, J. y SCHWARZ, M. (2010): *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*, IMO international monitoring.

HUBERT, A. (2011): *Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union*, Francia, Bureau of European Policy Advisors (BEPA), European Commission.

INFORME FINAL (2012): *Modelo de gestión de la innovación para el sector público chileno e implementación del piloto a la municipalidad de Conchalí*. Definición, diseño e implementación del modelo LTC Project & Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago de Chile. Disponible en: <http://repositoriodigital.corfo.cl/bitstream/handle/11373/8210/IF%20Gestion%20de%20la%20Innovacion%20para%20el%20Sector%20Publico.pdf?sequence=1>.

INNERARITY, D. (2009): “La sociedad de la innovación. Notas para una teoría de la innovación social”, en D. Innerarity y A. Gurrutxaga (2009): *¿Cómo es una sociedad innovadora?*, Innobasque, Agencia Vasca de Innovación. Parque Tecnológico de Bizkaia.

KONIG, A. (2013): *Regenerative Sustainable Development of Universities and Cities: The Role of Living Laboratories*. Cheltenham, Edward Elgar.

LECHNER, N. (1999): “Estado, y sociedad en perspectiva democrática”, *Estado, democracia y ciudadanía. Papeles de Investigación*, Página 12.

LIPSKY, (1980): *Street level bureaucracy: the dilemma of the individual in public services*, Nueva York, Russell Sage Foundation.

LÖFLER, E. (2009): *Improving the Quality of Public Services: Putting the Citizens at the Centre of Administrative Action*, SIGMA.

MANZINI, E. y STASZOWSKI, E. (2013): *Public and Collaborative. Exploring the intersection of design, social innovation and public policy*, USA, Desis Network. Disponible en: http://www.mind-lab.dk/assets/1016/DESIS_PandC_Book.pdf.

MEIJER, A. J. (2011): "Networked coproduction of public services in virtual communities: From a government-centric to a community approach to public service support", *Public Administration Review*, vol. 71, n° 4, pp: 598-607.

MULGAN, G., TUCKER, S., ALI, R. y SANDERS, B. (2007): *Social Innovation: What is, why it matters and how it can be accelerated*, Oxford, Said Business School.

MURRAY, R., MULGAN, G. y CAULLIER-GRICE, J. (2008): *How to Innovate: The tools for social innovation*, Londres, The Young Foundation, NESTA.

NODO ANTIOQUÍA DE INNOVACIÓN SOCIAL (2014): *Innovación social en Antioquia 2013*. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/228013177/Publicacion-innovacion-social-en-antioquia-2013>.

NONAKA, I. (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, February, p. 14.

ONU-HABITAT (2013): *Transfiriendo Mejores Prácticas*. Disponible en: http://www.onuhabitat.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=997&tmpl=component&format=raw&Itemid=71.

OSBORNE, S. y BROWN, L. (2013): "Risk and innovation: Towards a framework for risk governance in public services", *Public Management Review*, vol. 15, n° 2, pp. 186-208.

OSTROM, E. (1996): "Coproduction, Synergy, and Development World Development", *World Development*, vol. 24, n° 6, pp. 1073-1087.

PATERSON, A. G. (2010): "A buzz between rural cooperation and the online swarm", *Journal of Radical Theory, Culture and Action*, vol. 4, n° 1. Disponible en: <http://dev.affinitiesjournal.org/index.php/affinities/article/view/51>.

PESTOFF, V.; BRANDSEN, T. Y VERSCHUERE, B. (2012): *New public governance, the third sector and co-production*, Londres, Routledge.

PESTOFF, V. (2012): "Co-production and third sector social services in Europe - Some crucial conceptual issues", en V. Pestoff, T. Brandsen y B. Verschuere (eds.): *New public governance, the third sector and co-production*, cap 2, Londres, Routledge.

PESTOFF, V. (2009): "Towards a Paradigm of Democratic Participation: Citizen Participation and Co-production of Personal Social Services in Sweden", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 80, n° 2, pp. 197-224.

PHILLS J., A., DEIGLMEIER, K. y MILLER, D. T. (2008): "Rediscovering Social Innovation", *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en: http://www.ssireview.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation.

POLLITT, C. y HUPE, P. (2011): "Talking About Government: The Role of Magic Concepts", *Public Management Review*, vol. 13, n° 5, pp: 641-58.

PUTNAM, R. D. (1995): "Bowling alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy*, vol. 6, pp. 65-78.

RODRÍGUEZ, A. y ALVARADO UGARTE, H. (2008): *Claves de la Innovación Social en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, CEPAL.

STASZOWSKI, E., BROWN, S. y WINTER, B. (2013): "Reflections on Designing for Social Innovation in the Public Sector: A Case Study in New York City", en: Manzini, E. y Staszowski, E. (eds.): *Public and Collaborative. Exploring the intersection of design, social innovation and public policy*, USA, Desis Network. Disponible en: http://www.mind-lab.dk/assets/1016/DESIIS_PandC_Book.pdf.

168

SCHIAVO, E. y SERRA, A. (2013): "Laboratorios ciudadanos e innovación abierta en los sistemas CTS del siglo XXI. Una mirada desde Iberoamérica", *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, vol. 8, n° 23, pp. 115-121.

SIG y MARS SOLUTIONS LAB (2012): *Labs designing the future*. Disponible en: http://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2012/02/MaRSReport-Labs-designing-the-future_2012.pdf.

SERRA, A. (2010): "Citilabs: ¿qué pueden ser los laboratorios ciudadanos?", *Revista La Factoría*, n° 45-46. Disponible en: www.revistalafactoria.eu/articulo.php?id=523.

SOCIAL INNOVATION EXCHANGE y THE YOUNG FOUNDATION (2010): *Study on Social Innovation. A paper prepared by the Social Innovation eXchange and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors*. Disponible en: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Study-on-Social-Innovation-for-the-Bureau-of-European-Policy-Advisors-March-2010.pdf>.

SORENSEN, E. y TORFING, J. (2011): "Enhancing collaborative innovation in the public sector", *Administration and Society*, vol. 43, n° 8, pp. 842-868.

STEWART, J. (2009): *The Dilemmas of Engagement: The role of consultation in governance*, Australia, ANU E Press.

STOKER, G. (2007): *Why Politics Matters: Making Democracy Work*. Hampshire, Palgrave, Macmillan.

THINKPUBLIC (2012): *Community coaches*. Disponible en: <http://thinkpublic.com/case-studies/community-coaches/>.

TRENCHER, G., YARIME, M., McCORMICK, K. B., DOLL, C. y KRAINES, S. B. (2013): "Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability", *Science and Public Policy*, vol. 41, n° 2, pp. 151-179.

VERGANTI, R. (2009): *Design Driven Innovation – Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things Mean*, Boston, MA: Harvard Business Press.

SANDERS, E. y STAPPERS, P.J. (2008): "Co-creation and the new landscapes of design", *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, vol. 4, n° 1, pp. 5-18.

VERSCHUERE, B.; BRANDSEN, T., y PESTOFF, V. (2012): "Co-production: The state of the art in research and the future agenda", *Voluntas*, vol. 23, n° 4, pp. 1083-1101.

VON HIPPEL, E., (2005): *Democratizing Innovation*, Cambridge, The MIT Press.

VOORBERG, W., BEKKERS, V. y TUMMERS, L. (2013): "Co-creation and Co-production in Social Innovation: A Systematic Review and Future Research Agenda", *EGPA*, Edimburgo, 11-13 de septiembre de 2013.

VOORBERG, W., BEKKERS, V. y TUMMERS, L. (2014): *Co-creation in social innovation: A comparative case-study on the influential factors and outcomes of co-creation*, Ottawa, IRSPM.

169

WHITAKER, G. (1980): "Coproduction: Citizen Participation in Service Delivery", *Public Administration Review*, vol. 40, n° 3, pp. 240–24.

Enlaces de interés

Mindlab: <http://www.mind-lab.dk/en/methods>

Helsinki Design Lab: www.helsinkidesignlab.org/instudio/

Social Innovation Lab Kent Silk: <http://socialinnovation.typepad.com/silk/silk-method-deck.html>

NESTA: <http://www.nesta.org.uk/>

Design Council UK: <https://www.designcouncil.org.uk/>

Innovate San Francisco: <http://innovatesf.com>

Public Innovation Sacramento: <http://publicinnovation.org/>

Public Policy Lab: <http://publicpolicylab.org/>

Design Gov Australia: <http://innovation.govspace.gov.au>

Better Public Services New Zealand: <http://www.ssc.govt.nz/better-plic-servicesub>

Co-Innovation Partnership Singapore: <http://www.coinnovation.gov.sg/>

South African Center for Public Service Innovation: <http://www.cpsi.co.za/>

LiveWork: <http://liveworkstudio.com/>

Thinkpublic: <http://thinkpublic.com/>

La 27e Région: <http://blog.la27eregion.fr/>

Snook: <http://wearesnook.com/snook/>

Citilab: <http://citilab.eu/es>

Engine: <http://enginegroup.co.uk/work/kcc-social-innovation-lab>

Participle: <http://www.participle.net/projects/view/5/101/>

TACSI: <http://www.tacsi.org.au/services/innovation-reading-list/>

Think Place: <http://www.thinkplace.com.au/>

Kennisland: <http://www.kennisland.nl/>

Social Innovation Exchange: <http://www.socialinnovationexchange.org>

Stanford Center for Social Innovation: <http://csi.gsb.stanford.edu/>

Harvard Innovation Lab: <http://i-lab.harvard.edu/>

Brown University Swearer Center for Public Service: <http://brown.edu/academics/college/special-programs/public-service/>

The Community Innovators Lab – MIT: <http://web.mit.edu/colab/about.html#7>

The Governance Lab - NYU: <http://thegovlab.org/>

Parsons Desis Lab: <http://www.newschool.edu/desis/>

Center for Development Innovation – Wageningen University: <http://www.wageningenur.nl/en/Expertise-Services/Research-Institutes/centre-for-development-innovation.htm>

The Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience:
<http://www.wageningenur.nl/en/Expertise-Services/Research-Institutes/centre-for-development-innovation.htm>

Social Innovation Generation (SIG): <http://www.sigeneration.ca/>

RedEsis: <http://www.desis-clusters.org/>

Ciudadanía 2.0 SEGIB: <http://segib.org/es/node/80>

Centro de Innovación Social – Colombia: <http://www.anspe.gov.co/es/programa/centro-de-innovacion-social>

Nodo de Innovación Social – Colombia: <http://www.politicadeinnovacionsocial.co/gestion-colectiva-de-ideas>

Adapt Chile: <http://www.adapt-chile.org/>