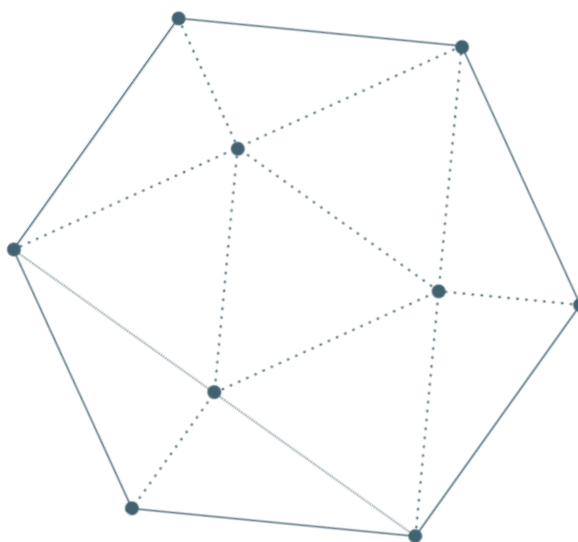
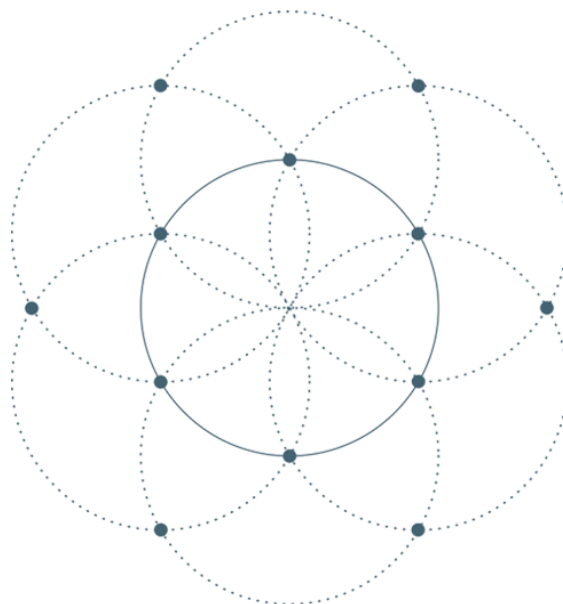
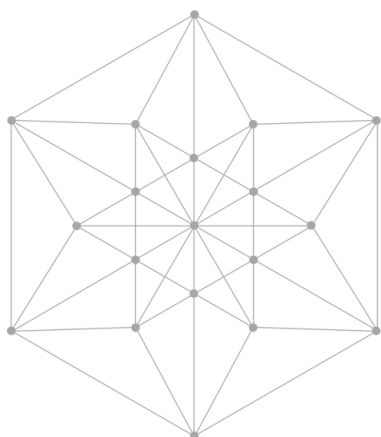




MÁSTER EN GOBIERNO Y TECNOLOGÍA - GOVTECH

**Laboratorio de innovación pública urbana La Paz
(Lab Urbano LPZ)**

Diego Andrés Chávez Rodríguez

Índice

1. Introducción	6
2. Justificaciones	7
2.1 Personales	7
2.2. Académicas	8
2.3 Profesionales	8
3. Objetivos	8
3.1 Objetivo general	8
3.2 Objetivos específicos	8
4. Situación actual y cambio esperado	9
4.1 Situación actual	9
4.2 Cambio esperado	10
5. Fundamentación teórica y práctica	10
5.1 Fundamentación teórica	10
5.1.1 Innovación pública y laboratorios de innovación pública	11
5.1.2 Gobierno abierto	14
5.1.3 GovTech	15
5.2 Fundamentación práctica	17
5.2.1 Experiencias exitosas de laboratorios de innovación pública	17
5.2.1.1 Laboratorio de Gobierno de Chile	17
5.2.1.2 Laboratorio para la Ciudad de la Ciudad de México	20
5.2.2 Metodologías de innovación pública	21
5.2.2.1 Caja de herramientas de cocreación de SISCODE	21
5.2.2.2 Caja de herramientas de cocreación de <i>Urban Nature Labs</i>	23
5.2.3 Propuesta inicial del diseño del LabUrbano LPZ	25
6. Desarrollo de la propuesta	28
6.1 Fase de investigación	28
6.2 Fase de análisis	29
6.3 Fase de implementación	29
7. Retroalimentación ciudadana	30
7.1 Retroalimentación en el diseño	30
7.2 Retroalimentación en la implementación	31
7.3 Retroalimentación en la evaluación	35
8. Plan de comunicación	36
9. Estrategia de ciberseguridad	39

10. Conclusiones	41
11. Recomendaciones	45
12. Limitaciones de la investigación	46
13. Nuevas líneas de investigación	46
14. Bibliografía	48

Índice de gráficos

Gráfico 1. Percepción de la participación en las políticas públicas	9
Gráfico 2. Estructura básica del LabUrbano LPZ	10
Gráfico 3. Espiral de las innovaciones (Nesta)	12
Gráfico 4. Fases de la Metodología Ágil del Laboratorio de Gobierno de Chile	18
Gráfico 5. Instituciones con metodologías de cocreación de políticas públicas	21
Gráfico 6. Fases de la caja de herramientas de SISCODE	22
Gráfico 7. Categorías de la caja de herramientas de UNL	23
Gráfico 8. Estructura básica del LabUrbano LPZ	27
Gráfico 9. Momentos de retroalimentación ciudadana	30
Gráfico 10. Herramientas comunicacionales	36
Gráfico 11. Ciclo de vida de la estrategia de ciberseguridad	40

Índice de tablas

Tabla 1. Cronograma de la fase de investigación	28
Tabla 2. Cronograma de la fase de análisis	29
Tabla 3. Cronograma de la fase de implementación	29
Tabla 4. Objetivo, audiencias, contenidos y acciones para el material informativo físico	37
Tabla 5. Objetivo, audiencias, contenidos y acciones para redes sociales	37
Tabla 6. Objetivo, audiencias, contenidos y acciones para el podcast	38

1. Introducción

La transformación digital se ha convertido en una necesidad y desafío en el siglo XXI, el cual está marcado por el desarrollo permanente de tecnologías disruptivas que también necesitan incorporarse en el funcionamiento de la administración pública. Sin embargo, todo esto se presenta en un contexto complejo de alta desconfianza hacia los gobiernos, Mary Francoli (2018) analiza esta situación de la siguiente manera:

“La principal consecuencia de la actual crisis de confianza es un notable déficit democrático en el que los ciudadanos se retiran de una serie de actividades fundamentales para una democracia sana y representativa [...]. Mediante la adopción de auténticos intentos por parte de los gobiernos de todo el mundo de ser digitales y no necesariamente de digitalizar los procesos analógicos, se puede invertir la tendencia al deterioro de los niveles de confianza en el gobierno” (p. 29, 46).

Por lo tanto, el desafío, según Alex Benay (2018), es:

"[...] crear el entorno adecuado para que los empleados del sector público colaboren con el "mundo exterior", lo que desafía directamente el enfoque tradicional y jerárquico de absolutamente todo en las operaciones gubernamentales. Pero se trata de un gran cambio al que todos los gobiernos deben sumarse. GaaP [Gobierno como Plataforma] también supone que muchos servicios podrían ser "app-ificados" por entidades no gubernamentales, y esa colaboración entre el gobierno y sus ciudadanos debería verse como una forma saludable de creación de ecosistemas" (p. 297-298).

Esta desconfianza está presente también en el municipio de La Paz, como se verá más adelante. Este contexto permite interrogarnos sobre las vías posibles para abordar el problema. La respuesta parece radicar en el establecimiento de espacios institucionales innovadores y creativos para la cocreación de políticas y servicios públicos, todo ello en el marco de un proceso de “búsqueda de una administración ágil, flexible, eficiente y transparente impulsa a los gobiernos a trabajar a través del uso de tecnologías de la información y comunicación” (Naser, Ramírez-Alujas, 2014, p.5).

En el caso boliviano, el uso de la tecnología ha incrementado en los últimos años; sin embargo, este aumento no es exponencial. Para ser más específico, de acuerdo a los datos de la *Encuesta de Hogares 2020* realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (2020), sólo el 32% de los hogares encuestados tiene acceso a las tecnologías de información y comunicación, lo cual representa ocho puntos porcentuales más que en el

año 2012, momento en el que los hogares con acceso a estas tecnologías ascendían al 24% aproximadamente.

Por estas razones, si bien no se cuenta con estadísticas precisas al respecto, es posible afirmar que las brechas de competencias digitales son de mucha importancia. En este marco, es posible afrontar la reducción de estas desigualdades a través de la implementación de instrumentos que mejoren el proceso de participación y, al mismo tiempo, mejoren las capacidades tecnológicas de la población.

Este desafío permite evidenciar las bases para la implementación de un laboratorio de innovación pública urbana en el municipio de La Paz (LabUrbano LPZ), promovido por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) para establecer canales institucionales que permitan la cocreación de políticas públicas municipales, así como la mejora en la prestación de servicios públicos en el territorio.

¿Por qué un laboratorio de innovación pública urbana? Porque, como muy bien señalan una serie de estudios, estos espacios “[...] se caracterizan por la flexibilidad en la gestión, el conocimiento de metodologías de diseño, las capacidades para la experimentación a bajo costo, el testeo de proyectos piloto en ambientes controlados y la posibilidad de promover espacios de articulación de actores” (Acevedo, Dassen. 2016, p. 9).

2. Justificaciones

La propuesta presentada en este documento está justificada desde tres dimensiones: personal, por el interés en el tema de la innovación pública en general; académica, por el crecimiento permanente de la investigación sobre ella; y, profesional, porque se considera que un laboratorio de innovación pública puede mejorar la gestión territorial local. A continuación, se precisa el alcance de estas dimensiones justificativas.

2.1 Personales

En el ámbito personal, el estudio de la innovación pública en general, y de los laboratorios de innovación pública en particular, es una temática que me ha llamado la atención pues considero que se constituyen en herramientas de utilidad para las administraciones públicas, ya que ellas permiten, por un lado, mejorar los procesos de

participación en la toma de decisiones de políticas públicas y, por otro lado, incorporar tecnología para alcanzar este objetivo y mejorar la calidad de vida de las personas.

2.2. Académicas

En el área académica, el campo de estudio de la innovación pública presenta una serie de investigaciones que ha crecido exponencialmente desde la primera década del siglo XXI, razón por la que, hoy en día, no puede ser obviada en el funcionamiento de las administraciones públicas y, al mismo tiempo, representa un desafío permanente que debe continuar su desarrollo desde la academia.

2.3 Profesionales

Los desafíos de los servidores públicos locales son muchos y muy diversos, por lo que se requiere contar con herramientas que permitan optimizar su desempeño de cara a prestar mejores servicios públicos a la población; por ello, el diseño de un laboratorio de innovación pública urbana para el GAMLP no solamente significa un reto para esta entidad pública, sino también una necesidad para la gestión territorial del municipio.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Establecer el diseño del laboratorio de innovación pública urbana en el municipio de La Paz (LabUrbano LPZ) a través de la identificación de las áreas, funciones, metodologías de implementación y características que serán parte de su configuración institucional.

3.2 Objetivos específicos

- Especificar los conceptos asociados a los desafíos de los gobiernos en el siglo XXI en torno a la innovación pública, la participación, inteligencia colectiva, ecosistemas GovTech, políticas públicas abiertas, gobierno electrónico, gobierno abierto y laboratorios de innovación.
- Comparar laboratorios de innovación pública y sintetizar las metodologías utilizadas en su implementación.

- Analizar la estructura institucional del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz en contraste con los retos gubernamentales y de política pública para el siglo XXI.
- Diseñar las áreas y características del LabUrbano LPZ.
- Establecer canales institucionales que permitan la cocreación de políticas públicas municipales.

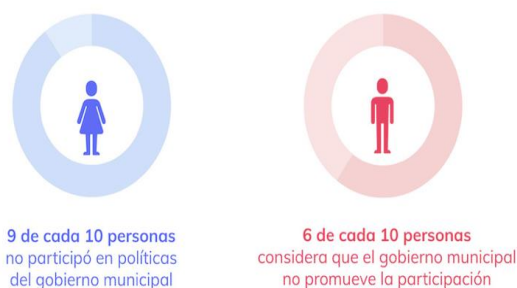
4. Situación actual y cambio esperado

En esta sección se describe el estado de situación por el que atraviesa la legitimidad de las políticas públicas en el municipio de La Paz y, con base en ello, se propone la situación deseada a partir del diseño del LabUrbano LPZ.

4.1 Situación actual

Como se advierte en la siguiente ilustración, en la actualidad, el proceso de implementación de políticas públicas en el municipio de La Paz no goza de legitimidad de parte de la población que habita el territorio, razón por la que las acciones gubernamentales, en muchos casos, no están orientadas a resolver las necesidades de las personas.

Gráfico 1. Percepción de la participación en las políticas públicas



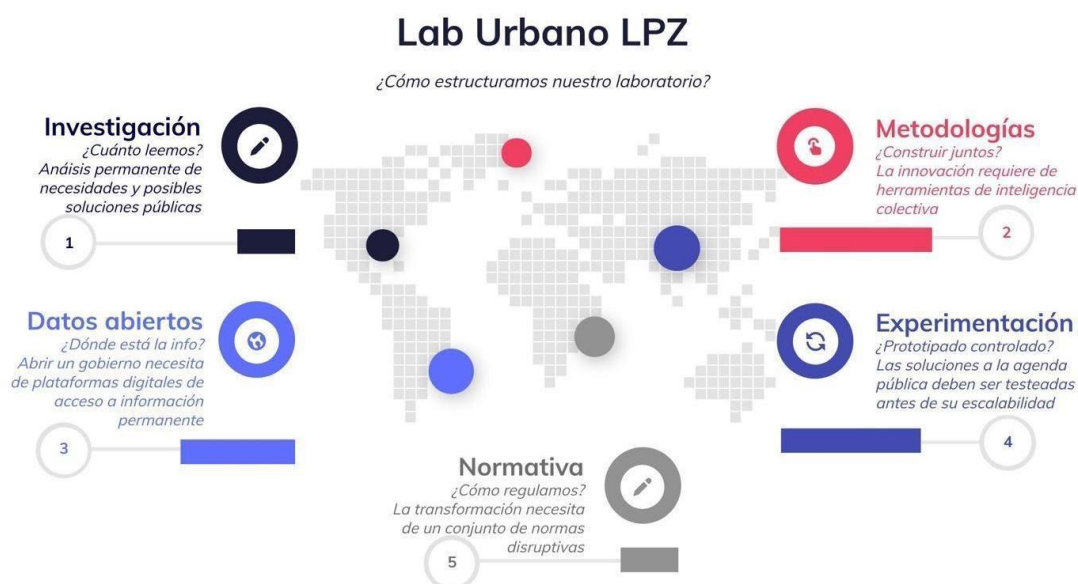
Fuente: Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2019. *Encuesta Municipal de Hogares*.

A su vez, al interior de la estructura institucional del GAML P no se cuenta con laboratorios de innovación pública que permitan una mejora en la prestación de servicios públicos a través de la experimentación, prototipado e incorporación de tecnología al interior de la administración pública.

4.2 Cambio esperado

Al concluir el desarrollo de esta investigación se pretende generar el diseño del LabUrbano LPZ, el cual –al menos inicialmente– podrá contar con la siguiente estructura:

Gráfico 2. Estructura básica del LabUrbano LPZ



Elaboración: propia.

5. Fundamentación teórica y práctica

En este apartado se desarrollan los elementos que fundamentan la propuesta presentada en este documento; para ello, se definen dos dimensiones, por un lado, la teórica y, por otro lado, la práctica. En la primera, se realiza una especie de estado del arte sobre los conceptos básicos de la teoría sobre innovación pública, el gobierno abierto y el GovTech; en la segunda, se presentan experiencias prácticas de laboratorios de innovación pública –como el Laboratorio de Gobierno de Chile y el Laboratorio para la Ciudad de Ciudad de México–, las metodologías posibles sobre innovación pública y una propuesta inicial del LabUrbano LPZ.

5.1 Fundamentación teórica

Al finalizar el siglo XX, Les Metcalfe (1999) advertía sobre la necesidad de reconocer a la gestión pública como el principal espacio de innovaciones creativas, por ello, los gerentes públicos deberían no solo administrar eficazmente sus organizaciones, sino también participar en procesos más estratégicos y políticos de transformaciones

estructurales en gran escala en las redes a través de las cuales se diseñan y aplican políticas públicas (pp. 48).

En este contexto, además, el autor plantea el desafío de transitar desde la imitación hacia la innovación en la gestión pública; en sus propias palabras:

“La diferencia entre imitación e innovación en la gestión pública está ya clara. La imitación de la reforma de la gestión en el Estado consiste en adoptar y adaptar ideas de gestión utilizadas en las empresas y otros contextos para mejorar las capacidades *microinstitucionales*. Cada una de las organizaciones individuales se encontraría entonces en mejores condiciones para acometer el cambio incremental. La labor innovativa de la gestión pública en cuanto macroproceso consiste en desarrollar capacidades *macroorganizativas* nuevas y muy específicas para abordar el cambio estructural en el plano interinstitucional. [...] Lo que hace falta para emprender con eficacia el cambio estructural es un proceso participativo en el que las diferentes organizaciones se integren en un proceso conjunto de resolución de problemas y de decisión colectiva para remodelar las reglas del juego y redefinir sus funciones y responsabilidades respectivas en torno a una definición previamente convenida del interés público” (p. 59).

La mirada de Metcalfe a los desafíos de la gestión pública en torno a la innovación, reflejan la necesidad de un cambio estructural dentro de ella; no obstante, esta transformación no podría realizarse desde la imitación de acciones desarrolladas en el ámbito privado, sino más bien, prácticas innovadoras de macroprocesos, donde no sean solamente las instituciones públicas las implicadas, sino más bien, se requiere de la actuación colectiva en búsqueda de un interés público general. Estos son elementos que, como se verá más adelante, son centrales al referirnos a la innovación pública.

5.1.1 Innovación pública y laboratorios de innovación pública

Al momento de definir la innovación, d’Huy y Lafon (2018) plantean una primera aproximación cuando sostienen la posibilidad de entenderla como ‘proceso o ‘resultado’; en el primer caso, se trataría de un conjunto de técnicas y métodos utilizados en diferentes fases para producir novedades dentro de una empresa, organización, producto o servicio; en el segundo caso, estaría asociada al producto o servicio configurado y que genera un beneficio a quien lo utiliza (pp. 25-26).

Los autores –basados en las investigaciones de Rebecca Henderson y Kim Clark en la década de 1990– también identifican diferentes tipos de innovación: arquitectónica, incremental, modular y radical. Estos tipos de innovación se diferenciarían por el grado de modificaciones en el producto o servicio ofrecido, en la que la innovación radical implica el cambio del enfoque de ese producto o servicio brindado (pp. 28-29).

Con el transcurso del tiempo, autoras como Mariana Mazzucato empezaron a desmitificar el rol del Estado en la innovación; al respecto, esta autora sostiene que “es importante reconocer el carácter “colectivo” de la innovación. Interactúan diferentes tipos de empresas (grandes y pequeñas), diferentes tipos de finanzas y diferentes tipos de políticas del Estado, instituciones y departamentos, a veces, de formas imprevisibles pero factibles para alcanzar los objetivos deseados (2019, p. 321).

Estas transformaciones, promovidas por un ecosistema público y privado, que modifican un producto o servicio implicarían, según Nesta¹, una serie de bucles de retroalimentación y varias etapas estructuradas, para lo cual proponen la espiral de las innovaciones (2019, pp. 4-5), que se resume en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Espiral de las innovaciones (Nesta)



Fuente: *A compendium of innovation methods*, Nesta.

En este contexto, recuperando las ideas de Geoff Mulgan, se afirma que “la innovación pública se trata de nuevas ideas que crean valor público. Las ideas tienen que

¹ Nesta es una agencia de innovación británica que tiene como misión diseñar, probar y ampliar soluciones a los problemas de la sociedad, buscando el cambio de la vida de las personas. <https://www.nesta.org.uk/>

ser en parte nuevas (más que mejoras); tienen que ser útiles; tienen que implementarse y suceder (más que ser sólo buenas ideas)” (Ramírez-Alujas, 2016, p. 166).

La innovación en la gestión pública, según Rita Grandinetti (2018), habría recorrido tres momentos principales: primero, el de la ‘génesis innovativa’ en la década de los noventa, momento en el que empieza a discutirse y se inician las primeras experiencias de modernización en el marco de la Nueva Gerencia Pública; segundo, el de ‘retracción’ caracterizado por la centralidad adquirida por las teorías de la gobernanza y el nuevo desarrollismo en un contexto multinivel y de multiplicidad de actores ; y, tercero, ‘el momento de auge y ¿consolidación?’, en el que se multiplican las iniciativas y la construcción de miradas colaborativas, todo ello de la mano del concepto de gobierno abierto (pp. 97-102).

Desde esta perspectiva, el Laboratorio de Gobierno de Chile distingue una serie de principios de innovación en el sector público, entre los que se encuentran los siguientes (2018, pp. 8-9):

- Foco en las personas: cambio de orientación desde el centrado en las cosas a uno centrado en las personas.
- Enfoque sistémico: quebrar silos disciplinares para una mirada holística a los problemas y soluciones.
- Co-creación: apertura de espacios para que múltiples actores puedan co-definir, co-idear y co-implementar innovaciones.
- Experimentación: prototipado para construir conocimiento práctico en torno a las soluciones, permitiendo descartar malas ideas y potenciar las buenas.
- Foco en la experiencia: proveer una experiencia de innovación que sea formativa y de cambio cultural.

En este contexto surgen los denominados equipos o laboratorios de innovación pública (o también denominado laboratorios de gobierno), los cuales, según la RedInnolabs (2018), “[...] apuestan por introducir en la gestión pública nuevos enfoques experimentales. Su labor consiste en aflorar y diseñar adecuadamente las nuevas ideas y en realizar ensayos para probar su eficacia antes de poner en marcha cualquier solución de mejora” (p. 8). Los elementos comunes que caracterizarían a estos laboratorios de innovación pública son:

- Apostar por la innovación abierta.
- Crear comunidades y redes de colaboración.
- Adoptar un enfoque transversal.
- Resolver problemáticas concretas a través de la experimentación y la creatividad para crear valor público.
- Aplicar conocimiento científico.
- Socializar la innovación (Ibíd., p. 9).

Por su parte, la organización civil Asuntos del Sur (2020) sostiene que un laboratorio de innovación pública sirve para: generar infraestructura cívica, mejorar la relación entre las instituciones y la ciudadanía, fortalecer el desarrollo local, generar valor público y crear alternativas a la agenda política, y apoyar procesos de innovación institucional (p. 2).

A partir de la generación de estos espacios institucionales, Ruth Puttick (2014, p. 6) afirma que el sistema operativo básico de cualquier equipo o laboratorio de innovación suele incluir:

- Exploración e identificación de problemas, prioridades y tareas clave.
- Desarrollar ideas que inciden en estas áreas.
- Probar y crear prototipos de soluciones.
- Crear rutas para lograr un impacto a mayor escala o un cambio en los sistemas.

5.1.2 Gobierno abierto

En el Prólogo al libro *Open Government. Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*, Don Tapscott define al gobierno abierto como “un gobierno que abre sus puertas al mundo, co-innova con todos, especialmente con los ciudadanos; comparte recursos que anteriormente estaban celosamente guardados, y aprovecha el poder de la colaboración masiva, la transparencia en todas sus operaciones, y no se comporta como un departamento o jurisdicción aislada, sino como una estructura nueva, como una organización verdaderamente integrada y que trabaja en red” (2010, p. xvi).

Tomando como base las definiciones en torno al gobierno abierto, autores como Alejandra Naser y Álvaro Ramírez-Alujas (2017, pp. 10-11), afirman que los cambios que debe desarrollar un gobierno para integrarse en esta idea son:

- Cambio cultural: revolucionar la forma de hacer las cosas y las actitudes de los trabajadores entendiendo que el objetivo de la administración es servir a los ciudadanos.
- Cambio en los procesos: desarrollar una reingeniería de procesos que estén diseñados para servir al ciudadano.
- Cambio en la organización: reorganizar las administraciones para que estas actúen bajo un modelo en red, que se oriente a la generación de resultados lejos de la mirada jerárquica tradicional.
- Cambio en las formas de relación: modificar las formas en las cuales interactúan las administraciones con los ciudadanos.

En síntesis, el gobierno abierto es una forma distinta de gobernar, caracterizada por un modelo de interacción permanente entre las administraciones públicas y las personas, para lo cual se necesitan canales institucionales transparentes, que rindan cuentas y que diseñen sus políticas y servicios públicos son el principal objetivo de mejorar la vida de las personas.

5.1.3 GovTech

El fundador del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab, afirma que estamos en los albores de una cuarta revolución industrial, la revolución digital, caracterizada por un internet más ubicuo y móvil, sensores más pequeños y potentes, y la inteligencia artificial y el aprendizaje de las máquinas; no obstante, esto tendría alcances más amplios junto con los avances en la secuenciación genética hasta la nanotecnología, y de las energías renovables a la computación cuántica; todo esto provocaría la fusión de tecnologías y la interacción entre dominios físicos, digitales y biológicos que harían de esta época una que podría denominarse como revolución (2016, p. 33-36).

Esta transformación digital atravesaría todas las actividades humanas, las organizaciones y principales infraestructuras de la vida (Prince, 2021, p. 47). En este contexto, surge la idea del gobierno como plataforma (GaaP, por sus siglas en inglés), el cual proporcionaría acceso a un conjunto de bases de datos y aplicaciones para que el gobierno, la sociedad civil y el sector privado puedan resolver problemas públicos (Jolíás et al., 2021, p. 68). Estos autores sostienen también la relación entre el GovTech y el GaaP de la siguiente manera:

“[...] mientras que el GovTech busca fomentar el ecosistema e incentivar a los distintos actores, el Gobierno como Plataforma (GaaP) es el camino tecnológico que permite la interacción entre todos ellos. De nada sirve fomentar un ecosistema si el gobierno no pone a disposición datos, APIs o estándares abiertos, del mismo modo en que no existe construcción colectiva de servicios si las empresas o la academia no intervienen en el proceso. Romper los silos entre agencias permite al gobierno y otros sectores desarrollar en colaboración políticas y servicios” (Ibíd., p. 68-69).

A partir de lo planteado subyace el interrogante sobre lo que significa el GovTech, Carlos Santiso e Idoia Ortiz de Artiñano lo definen como el “ecosistema donde los gobiernos colaboran con *startups*, *scaleups* y mipymes que utilizan inteligencia de datos, tecnologías digitales y metodologías innovadoras para proveer productos y servicios que resuelven problemáticas públicas” (2020, p. 30).

En esta misma perspectiva, Tanya Filer, del Instituto Bennett de Políticas Públicas de la Universidad de Cambridge, sostiene que:

“GovTech es un ecosistema de innovación emergente en el que las nuevas empresas del sector privado y las pequeñas y medianas empresas (PYME) innovadoras ofrecen productos y servicios tecnológicos, a menudo utilizando tecnologías nuevas y emergentes, a clientes del sector público. Muchas empresas GovTech trabajan en los retos que plantean los ámbitos políticos emergentes, o en problemas cuya solución no se imaginaba antes como técnicamente posible. Las prioridades del ecosistema GovTech incluyen la mejora de la eficiencia y una mayor responsabilidad en el sector público y sus interacciones con los ciudadanos. La creación de confianza entre las diversas partes interesadas en el ecosistema es crucial para desarrollar una industria GovTech próspera que sirva al sector público nacional y contribuya al crecimiento económico nacional” (2019, p. 5) (Traducción propia).

Como se pudo advertir, la innovación pública, los laboratorios de innovación pública, el gobierno abierto y el govtech son elementos que buscan modificar la forma de gobernar en el siglo XXI, por lo tanto, se constituyen en un desafío primordial para las necesidades de una era digital que transforma la vida de las personas y la forma de actuación de las administraciones públicas.

5.2 Fundamentación práctica

5.2.1 Experiencias exitosas de laboratorios de innovación pública

El diseño del LabUrbano LPZ requiere identificar experiencias exitosas de implementación de laboratorios de innovación pública en América Latina —debido a la proximidad de realidades socioculturales entre países— que estén implementadas y puedan brindar orientaciones sobre la configuración de una instancia de estas características.

Al respecto, en una publicación reciente, Victoria Alsina, Valeria Gomez y Beth Simone Noveck (2020), afirman que “hay más de 30 laboratorios de innovación del sector público en ALC, y las instituciones gubernamentales de toda la región están cada vez más interesadas en establecer un laboratorio basándose en las experiencias previas de otros Gobiernos de la región” (p. 5).

No obstante, para el LabUrbano LPZ se tomarán en cuenta dos experiencias exitosas específicas: el *Laboratorio de Gobierno* de Chile y el *Laboratorio para la Ciudad* de la Ciudad de México. Ambos ejemplos fueron escogidos por las características que estos presentan en torno a los objetivos, herramientas metodológicas y ejes de acción en los cuales desarrollan sus actividades, tal como se verá más adelante.

5.2.1.1 Laboratorio de Gobierno de Chile²

El [Laboratorio de Gobierno](#) es una agencia del Estado de Chile, dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que busca acelerar la transformación de los servicios públicos pensando desde las personas, para esto presenta tres objetivos básicos:

- Utilizar metodologías colaborativas de diseño en la administración pública.
- Promover el desarrollo e implementación de soluciones basadas en evidencia para la mejora de servicios públicos.
- Adoptar prácticas innovadoras con un enfoque multidisciplinario y centrado en las personas.

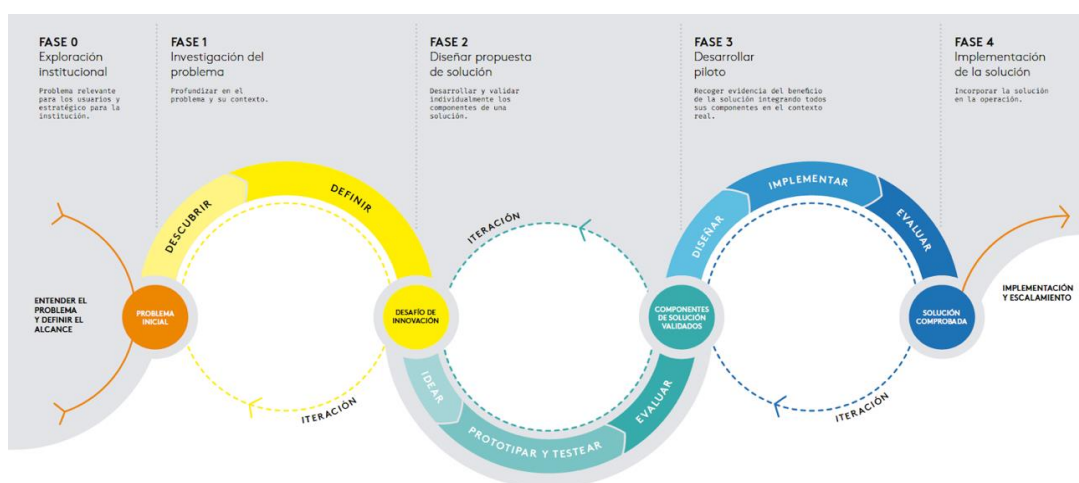
² Toda la información sobre el Laboratorio de Gobierno de Chile fue extraída de la página web de la institución y de las publicaciones disponibles en ella.

Con el fin de concretar estos objetivos, el Laboratorio ofrece tres servicios para instalar capacidades en las entidades estatales:

- [Consultoría Ágil](#): proceso de acompañamiento a las instituciones públicas en la co-creación de soluciones concretas a problemáticas de la ciudadanía con metodologías de innovación flexibles y centradas en las personas. Esta transformación de los servicios públicos se desarrolla a través de: generación de soluciones validadas; instalación de prácticas sostenibles; y acompañamiento en la implementación de estas.
- [Red de Innovadores Públicos](#): espacio de conexión en dos dimensiones, entre servidores públicos y entre estos con otros actores sociales, todo ello con el fin de compartir y visibilizar experiencias innovadoras.
- [Índice de Innovación Pública](#): herramienta que mide las capacidades de innovación de los servicios públicos para contribuir el fortalecimiento de su valor público en contextos complejos. Para ello este índice se mide en cuatro dimensiones: recursos institucionales; actividades y prácticas; colaboración y apertura; y, resultados.

Tomando como referencia los objetivos y servicios prestados por la agencia estatal descrita, es posible afirmar que el Laboratorio de Gobierno de Chile tiene una visión orientada a la innovación pública, el gobierno abierto y el GovTech. Para ejemplificar la afirmación anterior, veremos la metodología *Ágil* que es utilizada para la innovación pública, la cual está compuesta de cinco fases que se resumen a continuación:

Gráfico 4. Fases de la Metodología Ágil del Laboratorio de Gobierno de Chile



Fuente: Laboratorio de Gobierno, 2021, pp. 32-33.

Con base en esta metodología, se identificaron cuatro ámbitos de cambio que implican doce tipos de innovación (Ibíd., pp. 52-53), que son los siguientes:

- 1) Estrategia:
 - a. Lineamientos institucionales.
 - b. Redes de colaboración.
 - c. Normativa.
- 2) Servicio:
 - a. Propuesta de valor.
 - b. Modelo de atención.
 - c. Comunicaciones.
 - d. Comportamiento de usuarios.
- 3) Operación:
 - a. Gestión y uso de datos.
 - b. Tecnología.
 - c. Procesos.
- 4) Organización:
 - a. Diseño organizacional.
 - b. Roles y competencias.

Como se puede advertir en la caracterización realizada, el Laboratorio de Gobierno de Chile refleja una postura abierta, colaborativa y relacional en todo el proceso implementado en los proyectos de innovación pública que apoya a través de la metodología *Ágil*, el cual cuenta con la participación de servidores públicos y organizaciones de la sociedad civil, las cuales parten de una investigación institucional e identificación del problema hasta concluir en la co-creación de pilotos y soluciones de política pública.

A su vez, los casos desarrollados —que van desde la creación o mejora de plataformas digitales para acercar servicios públicos a las personas hasta la influencia en el comportamiento de las decisiones de los usuarios— reflejan un nuevo modelo de gobernar basado en la participación de las personas en el proceso de elaboración de políticas públicas.

5.2.1.2 Laboratorio para la Ciudad de la Ciudad de México³

El [Laboratorio para la Ciudad](#), según su propio sitio web, fue el primero de América Latina con estas características; creado el año 2013 se generó como un espacio en el que la ciudadanía, la sociedad civil, la academia y el gobierno se relacionan para reflexionar la ciudad y establecer acciones conjuntas.

A partir de las metodologías y ejes de trabajo, en este laboratorio “se exploran nuevos modelos de participación ciudadana para encontrar formas creativas de solucionar los retos de una de las megalópolis más grandes del mundo, así como indagar en su potencial y sus posibles futuros urbanos”.

En este contexto, son seis los ejes a partir de los cuales se experimenta en el laboratorio, estos son:

- [Ciudad Abierta](#): busca promover experiencias a través de experimentos sobre cómo el conocimiento, la formación de ecosistemas colaborativos pueden generar valiosos procesos y resultados.
- [Ciudad Creativa](#): pretende integrar el pensamiento creativo para pensar, diseñar y ejecutar los procesos urbanos, con el fin de crear nuevas formas de vivir y hacer ciudad.
- [Ciudad Global](#): intenta explorar el potencial de la internacionalización de la ciudad para mejorar la calidad de vida de las personas que en ella habitan, a partir de la diplomacia urbana y la interacción de los retos locales con la agenda global.
- [Ciudad Lúdica](#): busca potencializar los espacios urbanos cotidianos de la ciudad mediante el juego como herramienta para pensar, planear, vivir y descifrar el entorno.
- [Ciudad Peatón](#): intenta modificar el espacio público en el que las personas puedan movilizarse con facilidad y seguridad, además de crear comunidad con base en la transformación de calles, plazas y parques.
- [Ciudad Propuesta](#): dedicada a estudiar y fortalecer la participación ciudadana desde los barrios para mejorar el funcionamiento de los presupuestos participativos.

³ Toda la información sobre el Laboratorio para la Ciudad fue extraída de la página web de la institución.

Con base en los ejes descritos, el Laboratorio para la Ciudad se dedica a crear nuevas realidades sociales y urbanas a partir del análisis contextual del presente, para ello se desarrollaron una serie de acciones de construcción colaborativa de soluciones a problemas urbanos, entre las que se pueden destacar las siguientes: comunidades de práctica; diseño de futuros; experimentos urbanos; hacks legislativos; intervenciones urbanas; legislación, mapas temáticos; plataformas digitales, procesos participativos; investigaciones creativas y recomendaciones de política pública.

5.2.2 Metodologías de innovación pública

El diseño y la implementación del LabUrbano LPZ requiere la identificación inicial de metodologías de innovación pública que puedan ser útiles como herramientas en el desarrollo de sus acciones de construcción colaborativa de políticas públicas.

Gráfico 5. Instituciones con metodologías de cocreación de políticas públicas



Elaboración: propia

Además de la *Metodología Ágil* del Laboratorio de Gobierno de Chile revisada en la sección anterior, este documento describe los elementos básicos de dos cajas de herramientas metodológicas utilizadas para la cocreación en el diseño de políticas públicas: la propuesta por la *Society in Innovation and Science through CO-Design* (SISCODE) y la de *Urban Nature Labs* (UNL).

5.2.2.1 Caja de herramientas de cocreación de SISCODE

La [*Society in Innovation and Science through CO-Design*](#) propone una metodología compuesta por cuatro fases, cada una de las cuales posee diferentes metas o resultados, así como actores y actividades para su implementación.

Gráfico 6. Fases de la caja de herramientas de SISCODE



Elaboración: propia con base en la caja de herramientas de SISCODE

Cada una de las fases presentadas tiene una finalidad específica, así como un conjunto de lienzos que son implementados en la labor de cocreación de políticas; a continuación, se presenta una breve explicación de cada fase y se enlista las herramientas metodológicas que usa para desarrollar el ecosistema de colaboración⁴.

- 1) Analizar el contexto: paso inicial para entender el desafío, la red inicial de actores, así como la infraestructura tecnológica y las capacidades institucionales. Las herramientas de esta fase son:
 - a) Plantilla de desafío: contexto, laboratorio, política pública.
 - b) Plan de participación y difusión de las partes interesadas.
- 2) Replantear el problema: crea una estructura (marco de visualización) para organizar los aprendizajes sobre el contexto y las partes interesadas, tomando en cuenta las experiencias personales para obtener múltiples perspectivas del problema. Las herramientas de esta fase son:
 - a) Plantilla de definición de problema.
 - b) Cuadro de mando.
- 3) Prever alternativas: elaboración de nuevas ideas a partir de la reflexión o conversaciones previas y percepciones de los conceptos, para agrupar y sintetizar conceptos en propuestas de valor. Las herramientas de esta fase son:
 - a) Tarjetas de ideas.
 - b) Matriz de selección de ideas.
 - c) Plantilla de experimentación.

⁴ La descripción de las características y herramientas de la metodología propuesta por [SISCODE](#) fue relevada de la página web del proyecto.

4) Prototipado y experimentación: aplicar nuevas visiones garantizando que las soluciones se construyan en torno a experiencias de las personas y aporten un valor real. Las herramientas de esta fase son:

- a) Plantilla de persona.
- b) Viaje de los actores.
- c) Mapa de actores.
- d) Plantilla de modelo de negocio.
- e) Proyecto de servicio.

La metodología de SISCODE es útil para un laboratorio de innovación pública en la medida que permite ordenar el proceso de construcción colaborativa.

5.2.2.2 Caja de herramientas de cocreación de *Urban Nature Labs*

En *Urban Nature Labs* se presenta un conjunto de herramientas agrupadas en cinco categorías, estas se caracterizan por pertenecer a un momento específico del proceso de cocreación.

Gráfico 7. Categorías de la caja de herramientas de UNL



Elaboración: propia con base en [Urban Nature Labs](#)

Cada categoría posee un conjunto de herramientas metodológicas dispuestas con el fin de que estas puedan ser elegidas con base en el escenario en el que se desarrollará la acción colaborativa, estas son las siguientes⁵:

- 1) Búsqueda de necesidades: descubrir las necesidad, objetivos y valores de los usuarios para obtener una solución adecuada. Las herramientas de esta categoría son:
 - a. Plantilla de actividades.
 - b. Seguimiento de personas.

⁵ La descripción de las características y herramientas de la metodología propuesta por [UNL](#) fue relevada de la página web del proyecto.

- c. Plantilla de proposiciones de valor.
 - d. Plantilla de personas usuarias.
 - e. Tarjeta de CV de los actores.
- 2) Ideación: dar paso a la creatividad, descubrir ideas valiosas y generar soluciones innovadoras. Las herramientas de esta categoría son:
- a. Escritura de ideas.
 - b. Mapa de actores.
 - c. Tablero de ideas.
 - d. Cinco por qué.
 - e. Seis sombreros para pensar.
 - f. Plantilla de comunidad.
 - g. Caja de herramientas co-co.
 - h. Método Walt Disney.
 - i. Método Lego Serious Play.
- 3) Estrategia: diseñar planes de acción para alcanzar objetivos a largo plazo. Las herramientas de esta categoría son:
- a. Hackathon de innovación abierta.
 - b. Cinco pasos audaces.
 - c. Hoja de ruta.
 - d. Entorno de ambición.
 - e. Desarrollo de visión.
- 4) Experimentación: testear y validar las soluciones desarrolladas. Las herramientas de esta categoría son:
- a. Mapa de testeo de prototipado.
 - b. Prueba de usabilidad.
 - c. Mapa de asunciones.
 - d. Prueba de parpadeo.
 - e. Prueba A/B.
 - f. Prueba del primer clic.
 - g. Guion gráfico.
- 5) Retroalimentación: evaluar la reacción de los usuarios a la solución planteada. Las herramientas de esta categoría son:
- a. Espacio de innovación de naturaleza abierta.
 - b. Plantilla “Me gusta, deseo, qué pasa si”

La caja de herramientas de UNL es valiosa en la medida en que presenta un conjunto diverso de instrumentos colaborativos que pueden ser utilizados en diferentes momentos del proceso de cocreación, así como en la misma construcción del ecosistema colaborativo; es posible advertir que incluye una serie de propuestas que van desde la psicología cognitiva hasta las experiencias de gamificación.

5.2.3 Propuesta inicial del diseño del LabUrbano LPZ

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz está compuesto por dos órganos: el Legislativo —más conocido como Concejo Municipal— y el Ejecutivo. El primero de ellos tiene las facultades legislativa, deliberativa y fiscalizadora, el segundo la reglamentaria y la ejecutiva.

La innovación pública, con las características desarrolladas en el marco conceptual de este documento, puede desarrollarse desde cualquiera de los dos órganos; no obstante, en esta ocasión, el LabUrbano LPZ será incorporado a la estructura institucional del Órgano Ejecutivo, ya que a través de él se implementan operativamente las 43 competencias exclusivas otorgadas a este nivel de gobierno, entre las que destaca el proceso de planificación estratégica institucional y territorial, así como la prestación de servicios básicos a la población. Por esta razón, en este órgano se alberga la mayor posibilidad de diseñar e implementar políticas públicas desde un enfoque colaborativo.

El Órgano Ejecutivo el GAMLP, además del Despacho del Alcalde, cuenta con doce Secretarías Municipales y nueve Subalcaldías, encargadas estas del establecimiento de políticas públicas y prestación de servicios públicos de carácter sectorial, así como la operatividad territorial de la actividad municipal, respectivamente. Estas unidades organizacionales son las siguientes⁶:

- Secretarías Municipales:
 - Secretaría Ejecutiva Municipal.
 - Secretaría Municipal de Planificación.
 - Secretaría Municipal de Salud y Deportes.
 - Secretaría Municipal de Educación y Desarrollo Social.
 - Secretaría Municipal de Movilidad y Seguridad Ciudadana.

⁶ La información de las características institucionales del Órgano Ejecutivo del GAMLP es obtenida del [*Manual de Organización y Funciones 2022*](#) de dicha instancia.

- Secretaría Municipal de Infraestructura Pública.
- Secretaría Municipal de Desarrollo Económico.
- Secretaría Municipal de Supervisión y Fiscalización de Obras y Servicios.
- Secretaría Municipal de Finanzas.
- Secretaría Municipal de Culturas y Turismo.
- Secretaría Municipal de Gestión Integral de Riesgos.
- Secretaría Municipal de Gestión Ambiental y Energías Renovables.
- Subalcaldías Municipales:
 - Cotahuma.
 - Maximiliano Paredes.
 - Periférica.
 - San Antonio.
 - Sur.
 - Mallasa.
 - Centro.
 - Hampaturi
 - Zongo.

Al interior de la estructura institucional del Órgano Ejecutivo, para fines de este documento, es importante resaltar el rol que cumple la Secretaría Municipal de Planificación (SMP), ya que es esta instancia donde se construye no sólo el horizonte estratégico y administración territorial del municipio, sino también el conjunto de herramientas para el diseño de políticas públicas a través de la Dirección de Análisis y Políticas (DAP).

El objetivo de la DAP es: “Establecer los lineamientos generales para el diseño y análisis de las políticas públicas municipales, así como la sistematización y producción de información estadística, geográfica y cartográfica oficial del Municipio, sobre cuya base serán desarrollados indicadores, índices e investigaciones municipales para la toma de decisiones de políticas públicas” (Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 2022, p. 209).

La unidad organizacional también cuenta con atribuciones vinculadas al establecimiento de criterios para el diseño y análisis de políticas públicas municipales; por lo tanto, se constituye en el espacio institucional más adecuado para la

implementación del LabUrbano LPZ, el cual —como se señaló al inicio de este documento— tendrá la siguiente estructura básica:

Gráfico 8. Estructura básica del LabUrbano LPZ



Elaboración: propia.

A continuación, se describe la función central de cada una de las áreas que componen el LabUrbano LPZ:

- Investigación: elaboración de estudios de investigación sobre políticas públicas municipales en los sectores competenciales establecidos para los gobiernos autónomos municipales.
- Metodologías: rastreo y diseño de herramientas metodológicas contextuales para el ciclo de políticas públicas desde un enfoque colaborativo, de cocreación y de inteligencia colectiva.
- Datos abiertos: desarrollo de una plataforma web que ponga a disposición de la población la información estadística, geográfica y cartográfica del municipio para mejorar la definición de necesidades, objetivos y resultados de las políticas públicas municipales.
- Experimentación: prototipado y experimentos institucionales para la implementación de pilotos de implementación de políticas públicas municipales en todo el territorio de La Paz.
- Normativa: regulación del proceso de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas municipales para todas las instancias institucionales del GAMLP.

6. Desarrollo de la propuesta⁷

En esta sección se establecen las fases para el desarrollo de la propuesta, las cuales son tres: investigación que incluye la recopilación bibliográfica y revisión analítica institucional; análisis que identifica un estado del arte conceptual y el diseño institucional de la propuesta; e implementación que permite la incorporación del LabUrbano LPZ en la estructura institucional del GAMLP.

6.1 Fase de investigación

La fase de investigación se divide en dos grandes partes: la recopilación bibliográfica y la revisión analítica institucional. En el primer punto, se realiza una revisión de bibliografía especializada en torno a la innovación pública, el gobierno abierto y el GovTech, así como aquella que está relacionada a estudios de caso concretos que reflejen avances en el diseño, implementación y funcionamiento de laboratorios de innovación pública. En el segundo punto, se desarrolla el relevamiento de información en torno al régimen autonómico boliviano para la identificación de las características del rol de los gobiernos autónomos municipales, y también la recopilación de datos institucionales del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz con el fin de tener la base organizativa para el diseño del Lab Urbano LPZ.

Estas dos partes de la fase de investigación se complementan con una parte práctica de estudio de metodologías para la innovación pública con el objetivo de identificar aquellas que podrían ser más adecuadas para el Lab Urbano LPZ que se diseña en este documento. El cronograma previsto para esta fase es el siguiente:

Tabla 1. Cronograma de la fase de investigación

Actividades	jul-22				ago-22	
	S1	S2	S3	S4	S1	S2
Revisión de bibliografía especializada						
Relevamiento de información institucional						

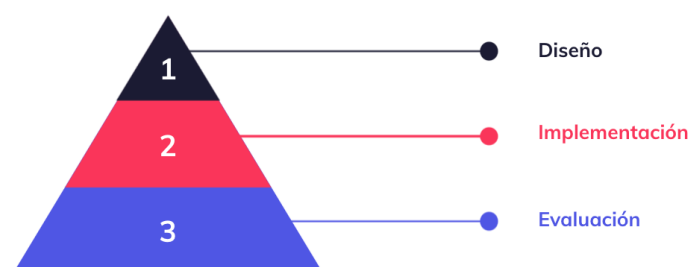
⁷ Elementos iniciales del resultado del desarrollo de la propuesta fueron propuestos en la sección anterior.

Elaboración de la versión final después de la presentación a las autoridades							
Elaboración de informes técnicos y legales para la incorporación del LabUrbano LPZ en la estructura institucional							
Presentación oficial del LabUrbano LPZ							
Implementación de la estrategia comunicacional de difusión del LabUrbano LPZ							

7. Retroalimentación ciudadana

La retroalimentación ciudadana requiere del establecimiento de tres momentos específicos que permita que la población se manifieste sobre el LabUrbano LPZ, estos son:

Gráfico 9. Momentos de retroalimentación ciudadana



Elaboración: propia.

7.1 Retroalimentación en el diseño

Este momento implica la participación de las juntas de vecinos de los nueve macrodistritos del municipio de La Paz para la recopilación de ideas en torno a la propuesta de diseño del LabUrbano LPZ, se trata de una especie de retroalimentación antes de su implementación.

Para esta retroalimentación se elaborarán grupos focales territoriales con las siguientes características:

- Cuatro grupos focales para todo el municipio de La Paz, cada uno con dieciocho participantes (dos por macrodistrito) y divididos por los siguientes rangos etarios:
 - Grupo 1: 15 a 20 años.
 - Grupo 2: 21 a 30 años.
 - Grupo 3: 31 a 45 años.
 - Grupo 4: 46 años o más.
- Preguntas abiertas y generales en torno a las necesidades de las personas respecto a las labores que desempeña el GAML P en torno a la participación en el diseño de políticas públicas municipales (cada ronda de discusión tendrá una duración de 30 minutos por pregunta).
- Preguntas básicas:
 - ¿Usted considera que el GAML P escucha sus demandas, propuestas e ideas? ¿Por qué?
 - ¿Está de acuerdo con esta afirmación: “El GAML P establece espacios para construir políticas públicas junto con los vecinos”? ¿Por qué?
 - ¿Cómo deberían ser los espacios de participación que el GAML P promueva para las personas de su generación?
 - ¿Cuáles son, a criterio suyo, las principales temáticas sobre las cuales el GAML P debería establecer espacios de intercambio con los vecinos?

7.2 Retroalimentación en la implementación

Una vez concluido el diseño del LabUrbano LPZ, se empezará su desarrollo, etapa en la cual desarrollaremos encuestas temáticas de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos sobre el enfoque del laboratorio y la priorización temática de actuación de este. La ficha técnica de la encuesta es la siguiente:

Ficha Técnica

Objetivo	Relevar datos estadísticos de percepción política de la imagen del Alcalde Municipal y de la gestión del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.
Alcances	En función del objetivo, el alcance de la encuesta será el siguiente: - Macrodistrital. - Probabilidad de éxito de 0.5 y 0.7. - Tamaño de la muestra: 3.328 o 2.810 personas (ver tablas de propuesta). - Características de las personas encuestadas: hombres y mujeres del municipio de La Paz, de 18 años en adelante, con residencia en el municipio de, al menos, seis meses. Nota: si se busca mayor representatividad a nivel distrital, en las áreas rural y urbana, la muestra debería ser de 8.210 encuestas.
Modo de muestreo	Recomendación: relevamiento a nivel hogar, que debe contar con la respectiva actualización cartográfica de los manzanos seleccionados (base proporcionada por el GAMLP) con el fin de garantizar la aleatoriedad de los resultados con base en la cartografía disponible. A su vez, corresponde garantizar la representatividad de los resultados considerando los siguientes criterios: - Área Urbana: Representatividad a nivel de los <u>macrodistritos urbanos</u> municipales, proporcionando errores muestrales que afirmen que los resultados son representativos a niveles subpoblaciones (urbano-rural y macrodistrital). - Área Rural: representatividad a nivel de <u>macrodistritos</u>, tanto en el área rural de Hampaturi, como en el área rural de Zongo.

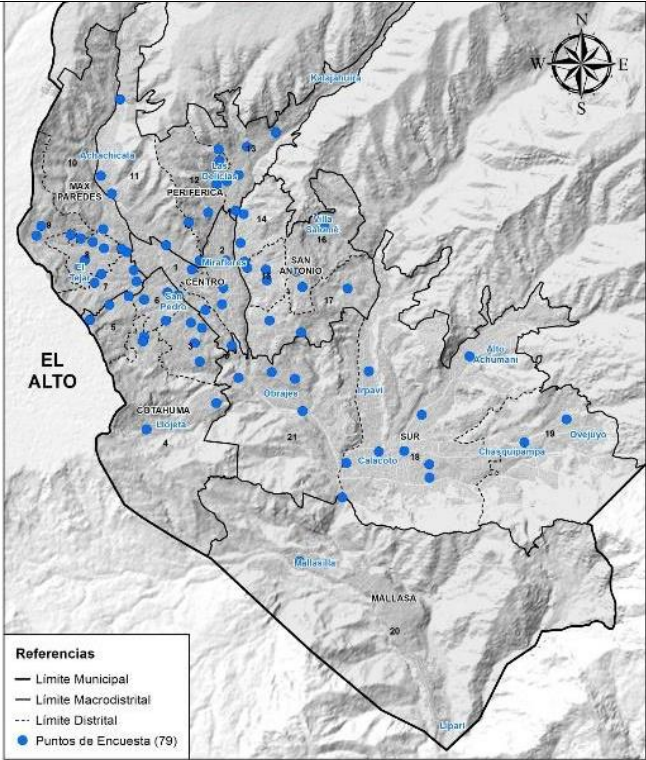
Definición de criterios para la reposición del número de observaciones determinadas en el diseño muestral, la sustitución de manzanos y comunidades seleccionadas que fueran necesarias (para aquellos casos de posibles contingencias en la fase de ejecución de la encuesta).

**Productos mínimos
a entregar**

El relevamiento de los datos deberá incluir, mínimamente, los siguientes productos:

- a) Estrategia de intervención (diseño y selección de la muestra, urbana y rural, descripción de la prueba piloto, distribución de cargas).
- b) Estrategia de supervisión definida.
- c) Estrategia de capacitación del personal de campo.
- d) Informe de resultados de la capacitación.
- e) Plan y cronograma de trabajo, tanto para el área urbana como para el área rural.
- f) Reportes periódicos (por ejemplo, semanales) de la aplicación de la supervisión de campo, errores e inconsistencias encontradas, reposición de boletas.
- g) Base de datos depurada y procesada en SPSS y Excel.
- h) Resultados de la encuesta con las respectivas frecuencias simples y cruces de variables.
- i) Presentación en PowerPoint con resumen de resultados.
- j) Informe de análisis e interpretación de los resultados de la encuesta, a nivel de conclusiones.

Georreferenciación
de puntos tentativos
de relevamiento de
datos



Propuestas por tipo
de alcance y
probabilidad

Alcance macrodistrital (probabilidad de 0.5)

Población mayor o igual a 18 años	651.148
Tamaño de muestra	3.328
Área urbana	2.656
Área rural	672
Probabilidad de éxito	0.5
Error Muestral Macrodistrital	5%
Nivel de confianza	1,96 (95%)

Alcance macrodistrital (probabilidad de 0.7)

Población mayor o igual a 18 años	651.148
-----------------------------------	---------

Tamaño de muestra	2.810
Área urbana	2.229
Área rural	581
Probabilidad de éxito	0.7
Error Muestral Macrodistrital	5%
Nivel de confianza	1,96 (95%)

Alcance distrital (probabilidad de 0.5)

Población mayor o igual a 18 años	651.148
Tamaño de muestra	8.619
Área urbana	7.588
Área rural	672
Probabilidad de éxito	0.5
Error Muestral distrital	5%
Nivel de confianza	1,96 (95%)

7.3 Retroalimentación en la evaluación

Seis meses después de la implementación del LabUrbano LPZ se emprenderá una etapa de evaluación de su funcionamiento y las primeras políticas públicas desarrolladas en su interior; para esto se llevarán a cabo dos instrumentos, por un lado, encuestas en los distritos municipales y, por otro lado, foros especializados para evaluar las acciones implementadas.

Las encuestas serán desarrolladas bajo los criterios técnicos establecidos en el punto 7.2 de este documento y los foros especializados tendrán las siguientes características metodológicas:

- Jornadas de tres horas de trabajo: la primera de ellas contará con una exposición magistral sobre las particularidades de las políticas públicas municipales desarrolladas; la segunda se enfocará en el trabajo a partir de mesas de trabajo; y, finalmente, una plenaria de cierre que establezca una agenda de trabajo en adelante.
- Participación de las unidades organizacionales del GAMLP, instituciones académicas del municipio, colegios de profesionales y representación de los vecinos del territorio.

8. Plan de comunicación

La difusión del diseño e implementación del Lab Urbano LPZ se realizará a través de tres herramientas comunicacionales:

Gráfico 10. Herramientas comunicacionales



Material informativo físico

Folletos, trípticos e infografías que se distribuirán entre la población del municipio y las unidades organizacionales del GAMLP



Redes sociales

Configuración de cuentas del LabUrbano LPZ en las redes sociales con el fin de difundir las características, estructura y actividades desarrolladas



Podcast

Herramienta de difusión y análisis de las acciones desarrolladas a través del LabUrbano LPZ, que servirá también para establecer un diálogo con experiencias similares en otros lugares del mundo

Elaboración: propia.

A partir de las herramientas comunicacionales establecidas, es necesario identificar el conjunto de objetivos, audiencias, contenidos y acciones de cada una de ellas.

El área de comunicación de la Dirección de Análisis y Políticas de la Secretaría Municipal de Planificación será la encargada de llevar a cabo todas estas actividades. A continuación, se identifican los elementos mencionados:

Tabla 4. Objetivo, audiencias, contenidos y acciones para el material informativo físico

Material informativo físico	
Objetivo	Difundir información sobre las características del LabUrbano LPZ y los canales institucionales para participar de las actividades que se desarrollarán en él.
Audiencias	- Vecinos del municipio. - Autoridades del GAMLP.
Contenidos	- Qué es y para qué sirve el LabUrbano LPZ. - Qué significa la innovación pública y los procesos de cocreación de políticas públicas. - Qué son los laboratorios de innovación pública. - Cómo pueden participar los vecinos en el diseño de políticas públicas municipales.
Acciones	- Elaboración de los guiones comunicacionales de los contenidos. - Diseño de la línea gráfica de los artes comunicacionales. - Difusión del material en todas las plataformas de servicios del GAMLP.

Tabla 5. Objetivo, audiencias, contenidos y acciones para redes sociales

Redes sociales	
Objetivo	Establecer canales de participación directa de la población en el proceso de diseño e implementación de políticas públicas municipales.
Audiencias	- Twitter: actores institucionales de alcance local, nacional e internacional. - Facebook e Instagram: sociedad civil entre los 20 y 50 años del municipio de La Paz.

	- TikTok: sociedad civil entre los 15 a los 35 años del municipio de La Paz.
Contenidos	- Twitter: ○ Información sobre las políticas públicas municipales y las innovaciones más relevantes en la prestación de servicios públicos. ○ Encuestas temáticas específicas. - Facebook e Instagram: ○ Actividades diarias del LabUrbano LPZ. ○ Encuestas temáticas específicas. ○ Hilos de discusión sobre ideas de políticas públicas. - TikTok: ○ Videos cortos de innovación pública y formas de participación de los jóvenes en el LabUrbano LPZ. ○ Retos sobre ideas de políticas públicas municipales.
Acciones	- Creación de los perfiles de redes sociales del LabUrbano LPZ. - Elaboración del plan de redes sociales. - Análisis de métricas del movimiento de las cuentas en todas las redes sociales.

Tabla 6. Objetivo, audiencias, contenidos y acciones para el podcast

Podcast	
Objetivo	Analizar las actividades del LabUrbano LPZ y establecer diálogos internacionales sobre innovación pública.
Audiencias	- Sociedad civil entre los 20 y 35 años del municipio de La Paz.

	- Instituciones internacionales vinculadas a la innovación pública. - Sector académico del municipio de La Paz.
Contenidos	- Discusiones temáticas sobre políticas públicas municipales implementadas desde el LabUrbano LPZ. - Análisis comparado de metodologías de cocreación de políticas públicas. - Bibliografía actualizada sobre gestión pública, innovación y políticas públicas.
Acciones	- Identificación y contacto de personas e instituciones para desarrollar los diálogos. - Diseño de las temporadas a ser difundidas por el canal. - Elaborar los guiones para el desarrollo de los episodios. - Grabación y edición de los episodios.

9. Estrategia de ciberseguridad

La implementación del LabUrbano LPZ incluye la necesidad de contar con una base de datos informática y una plataforma web, razón por la cual requiere el establecimiento de una estrategia de ciberseguridad que garantice el uso seguro de los sistemas de información para prevenir y brindar respuesta a potenciales ciberataques.

En el caso boliviano, no se cuenta con normativa específica, nacional o subnacional para la ciberseguridad, así como está ausente también alguna guía para abordar la temática en la administración pública. Por esta razón, en este documento se recuperan algunas ideas propuestas por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) en la [*Guía para la elaboración de una estrategia nacional de ciberseguridad. Participación estratégica en la ciberseguridad*](#) (2018).

En la guía, la UIT —apoyada en el wiki del Business Continuity Management Institute (BCM)— define a la ciberseguridad de la siguiente manera:

[...] conjunto de herramientas, políticas, directrices, métodos de gestión de riesgos, acciones, formaciones, prácticas idóneas, garantías y tecnologías que pueden utilizarse para proteger la disponibilidad, integridad y confidencialidad de los activos de la infraestructura conectada pertenecientes al gobierno, a las organizaciones privadas y a los ciudadanos; estos activos incluyen los dispositivos informáticos conectados, el personal, la infraestructura, las aplicaciones, los servicios, los sistemas de telecomunicaciones y los datos en el mundo cibernético (2018, p. 13).

A partir de esta definición, se establece el ciclo de vida de la estrategia de ciberseguridad que, si bien está pensada desde una perspectiva nacional, en este documento es adaptado a las necesidades del LabUrbano LPZ.

Gráfico 11. Ciclo de vida de la estrategia de ciberseguridad



Elaboración: propia con base en la guía de la UIT

En este contexto, se proponen tres líneas de acción como parte de una estrategia de ciberseguridad para el LabUrbano LPZ:

- 1) Prevención para el uso seguro de la información en el ciberespacio:
 - a) Establecimiento de una comisión técnica para la elaboración de material y herramientas técnicas de ciberseguridad.
 - b) Capacitación interna y externa sobre ciberseguridad, datos personales y difusión de información en la internet.
 - c) Contratación de programas de especialización para el equipo técnico.
- 2) Detección de amenazas y riesgos para los sistemas informáticos:
 - a) Conformación de un equipo técnico permanente de investigación de ciberseguridad en el sector público.

- b) Implementación de auditorías informáticas semestrales para identificación de riesgos y amenazas.
 - c) Actualización permanente del *software* utilizado para el funcionamiento de la plataforma web.
- 3) Respuesta a los ataques en los sistemas informáticos:
- a) Conformación de un equipo de atención inmediata de emergencias ante ciberataques.
 - b) Elaboración de protocolos de actuación para la respuesta a los ciberataques.

10. Conclusiones

La transformación digital se presenta como una necesidad y un desafío del siglo XXI, para ella han surgido una serie de tecnologías disruptivas que podrían incorporarse a las administraciones públicas.

Sin embargo, estos cambios se suscitan en un escenario de alta desconfianza de las personas hacia los gobiernos, por lo que en este documento nos preguntamos sobre las vías posibles para abordar el problema. Las respuestas otorgadas permiten establecer las bases para la implementación de un laboratorio de innovación pública para la cocreación de políticas públicas.

Así, la propuesta presentada en este documento está justificada desde tres dimensiones: personal, por el interés en el tema de la innovación pública en general; académica, por el crecimiento permanente de la investigación sobre ella; y, profesional, porque se considera que un laboratorio de innovación pública puede mejorar la gestión territorial local.

El objetivo general de esta propuesta es establecer el diseño del laboratorio de innovación pública urbana en el municipio de La Paz (LabUrbano LPZ) a través de la identificación de las áreas, funciones, metodologías de implementación y características que serán parte de su configuración institucional. Así mismo, entre los objetivos específicos se encuentran los siguientes:

- Especificar los conceptos asociados a los desafíos de los gobiernos en el siglo XXI en torno a la innovación pública, la participación, inteligencia colectiva,

ecosistemas GovTech, políticas públicas abiertas, gobierno electrónico, gobierno abierto y laboratorios de innovación.

- Comparar laboratorios de innovación pública y sintetizar las metodologías utilizadas en su implementación.
- Analizar la estructura institucional del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz en contraste con los retos gubernamentales y de política pública para el siglo XXI.
- Diseñar las áreas y características del LabUrbano LPZ.
- Establecer canales institucionales que permitan la cocreación de políticas públicas municipales.

Estos desafíos se presentan en un escenario donde el proceso de implementación de políticas públicas en el municipio de La Paz no goza de legitimidad de parte de la población, razón por la que las acciones gubernamentales, en muchos casos, no están orientadas a resolver las necesidades de las personas. A su vez, al interior de la estructura institucional del GAMLP no se cuenta con laboratorios de innovación pública que permitan una mejora en la prestación de servicios públicos a través de la experimentación, prototipado e incorporación de tecnología al interior de la administración pública.

Con el fin de sustentar la propuesta, se desarrolla un marco conceptual basado en tres conceptos clave: la innovación pública, el gobierno abierto y el GovTech. Según la RedInnolabs (2018), la innovación pública apuesta por la introducción de nuevos enfoques experimentales en la gestión pública, para diseñar adecuadamente nuevas ideas y realizar ensayos para probar su eficacia antes de poner en marcha cualquier solución de mejora; en este marco, los elementos comunes que caracterizarían a los laboratorios de innovación pública son:

- Apostar por la innovación abierta.
- Crear comunidades y redes de colaboración.
- Adoptar un enfoque transversal.
- Resolver problemáticas concretas a través de la experimentación y la creatividad para crear valor público.
- Aplicar conocimiento científico.
- Socializar la innovación.

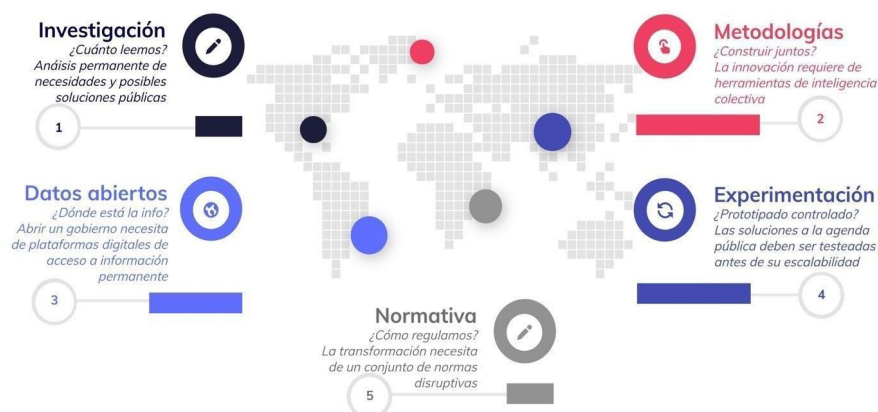
El gobierno abierto, por su parte, es una forma distinta de gobernar, caracterizada por un modelo de interacción permanente entre las administraciones públicas y las personas, para lo cual se necesitan canales institucionales transparentes, que rindan cuentas y que diseñen sus políticas y servicios públicos son el principal objetivo de mejorar la vida de las personas.

El GovTech es definido, por Carlos Santiso e Idoia Ortiz de Artiñano, como un ecosistema donde los gobiernos colaboran con *startups*, *scaleups* y mipymes que utilizan inteligencia de datos, tecnologías digitales y metodologías innovadoras para proveer productos y servicios que resuelven problemáticas públicas (2020, p. 30).

Esta reconstrucción conceptual nos lleva a la fundamentación práctica de la propuesta, la cual se basa en dos experiencias exitosas: el Laboratorio de Gobierno de Chile y el Laboratorio para la Ciudad de Ciudad de México. En ambos casos se ejemplifica no sólo la utilidad de estos espacios de construcción colaborativa de las políticas públicas, sino también la necesidad de contar con metodologías propias, contextualizadas al territorio en el que se vayan a implementar estos procesos.

En torno a la implementación de metodologías, el documento recupera aquellas que son utilizadas por el Laboratorio de Gobierno de Chile, las generadas en la *Society Innovation and Science through co-Design*, y las utilizadas en *Urban Nature Labs*. Más allá de sus particularidades, todas ellas comparten la necesidad de contemplar fases que inician en la comprensión del problema a resolver, la ideación de alternativas de solución, así como el prototipado y la experimentación.

Estas bases conceptuales y prácticas permiten plantear una propuesta de estructura básica del LabUrbano LPZ, que se refleja a continuación:



Todo este proceso requiere establecer una especie de plan de acción, el cual está dividido en tres fases específicas: investigación, análisis e implementación.

La fase de investigación se divide en dos grandes partes: la recopilación bibliográfica y la revisión analítica institucional. En el primer punto, se realiza una revisión de bibliografía especializada en torno a la innovación pública, el gobierno abierto y el GovTech, así como aquella que está relacionada a estudios de caso concretos que reflejen avances en el diseño, implementación y funcionamiento de laboratorios de innovación pública. En el segundo punto, se desarrolla el relevamiento de información en torno al régimen autonómico boliviano para la identificación de las características del rol de los gobiernos autónomos municipales, y también la recopilación de datos institucionales del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz con el fin de tener la base organizativa para el diseño del Lab Urbano LPZ.

La fase de análisis se constituye en una especie de construcción final de la fase previa, por ello, se divide se desarrolla a partir de tres líneas temáticas, que son:

- Construcción del estado del arte conceptual básico de la innovación pública.
- Análisis de información y datos de contexto e institucionales gubernamentales.
- Diseño de propuesta del Lab Urbano LPZ.

La implementación del Lab Urbano LPZ se realizará en tres momentos específicos: primero, la presentación de la propuesta a las autoridades del GAML; segundo, la incorporación del laboratorio en la estructura institucional de la Secretaría Municipal de Planificación del GAML; y, tercero, la difusión del Lab Urbano LPZ entre la población del municipio de La Paz y municipios pares en todo el país.

La implementación del LabUrbano LPZ requiere también de la retroalimentación ciudadana, la cual se presenta en tres momentos específicos: diseño, implementación y evaluación.

A su vez, la difusión del diseño e implementación del Lab Urbano LPZ se realizará a través de tres herramientas comunicacionales: material informativo físico, redes sociales y un *podcast*.

En este mismo contexto, el LabUrbano LPZ incluye la necesidad de contar con una base de datos informática y una plataforma web, razón por la cual requiere el

establecimiento de una estrategia de ciberseguridad que garantice el uso seguro de los sistemas de información para prevenir y brindar respuesta a potenciales ciberataques.

En el caso boliviano, no se cuenta con normativa específica, nacional o subnacional para la ciberseguridad, así como está ausente también alguna guía para abordar la temática en la administración pública. Por esta razón, en este documento se recuperan algunas ideas propuestas por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), a partir de las cuales se considera que el ciclo de vida de la estrategia de ciberseguridad contiene cinco elementos clave: iniciación; inventario y análisis; elaboración de la estrategia; ejecución; y, supervisión y evaluación.

En el desarrollo de esta investigación se logró llegar al resultado esperado, es decir, se cumplieron los objetivos propuestos porque el contenido del presente documento identifica el diagnóstico sobre la forma en la que se diseñan políticas públicas en el GAML P, así como el marco conceptual teórico y práctico básico de la innovación pública, los laboratorios de innovación pública y el GovTech.

A partir de ello, se logra establecer los elementos básicos del futuro LabUrbano LPZ, que incluye no sólo su potencial estructura institucional, sino también las posibles metodologías que le serán útiles en el marco de su actividad, así como los elementos técnicos de actuación de retroalimentación ciudadana, las líneas de acción de la estrategia básica de ciberseguridad y herramientas comunicacionales de difusión.

Por lo tanto, este documento se constituye en la base del diseño del LabUrbano LPZ del GAML P, el cual estará listo para ser presentado a las autoridades de esta institución e iniciar el proceso de configuración en su interior.

11. Recomendaciones

La implementación del LabUrbano LPZ requiere también algunas recomendaciones clave, estas son:

- Configuración de un equipo mínimo de trabajo del GAML P para el proceso de construcción institucional y administrativa del LabUrbano LPZ.

- Establecimiento de mecanismos de gobernanza institucional para que el LabUrbano LPZ pueda desarrollar articulaciones con entidades públicas, privada e instituciones académicas.
- Búsqueda de financiamiento a través de proyectos con organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales o fundaciones interesadas en el diseño colaborativo de políticas públicas.

12. Limitaciones de la investigación

En el transcurso de la investigación se pudo advertir algunas limitaciones potenciales para el diseño e implementación del LabUrbano LPZ, estas son:

- Desconocimiento al interior del GAMLP y en la población en su conjunto, sobre las características de la innovación pública en general, y de los laboratorios de innovación pública en particular.
- Inexistencia de una cultura institucional asociada al trabajo colaborativo con la población para la definición de políticas públicas.
- Ausencia de financiamiento para la implementación de las acciones, prototipos y experimentación a ser desarrollada al interior del LabUrbano LPZ.
- Falta de coordinación intergubernamental para el diseño e implementación de políticas públicas municipales.
- Complejidad de la distribución competencial constitucional que afecta el análisis de los alcances de las acciones a ser desarrolladas por cada nivel gubernamental.

Es importante tomar en cuenta estas limitaciones porque afectan potencialmente al logro de la implementación de un laboratorio de innovación pública dentro de la estructura institucional del GAMLP.

13. Nuevas líneas de investigación

La investigación desarrollada permite identificar tres nuevas líneas de investigación que serán de utilidad en el funcionamiento del LabUrbano LPZ:

- Implementación de herramientas tecnológicas diferenciadas por macrodistrito en el proceso de diseño e implementación de políticas públicas municipales.

- Potencialidades de la inteligencia artificial para la participación de la población del municipio de La Paz en la cocreación de políticas públicas municipales.
- LabUrbano LPZ en el multiverso para promover la inteligencia colectiva y la construcción de ideas de política pública en este espacio digital.

Las líneas de investigación planteadas se consideran nuevas ya que, por un lado, no existen investigaciones conceptuales al respecto en el contexto boliviano y, por otro lado, la implementación de una mirada de construcción colaborativa de políticas públicas en la administración pública está en su fase inicial.

Por todo lo expuesto, se busca que estas nuevas líneas de investigación sean desarrolladas al interior del LabUrbano LPZ en el marco de las funciones que desarrollarán sus respectivas áreas.

14. Bibliografía

Acevedo, S.; Dassen, N. (2016). *Innovando para una mejor gestión. La contribución de los laboratorios de innovación pública*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Alsina, V.; Gomez, V.; Simone Noveck, B. (2020). *Laboratorios de Innovación Pública en América Latina y el Caribe desde una Perspectiva Comparada*. The GovLab / Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Asuntos del Sur. (2020). *Laboratorios de innovación pública*. Asuntos del Sur.

Benay, A. (2018). Government as a Platform: How Governments Can Lead in a Digital World. En A. Benay (Ed.), *Government Digital. The Quest to Regain Public Trust*. Dundurn.

d'Huy, P.; Lafon, J. (2018). *Innovación para dummies*. Grupo Planeta.

Filer, T. (2019). *Thinking about GovTech. A Brief Guide for Policymakers*. Bennett Institute for Public Policy – University of Cambridge.

Francoli, M. (2018). Trust in an Era of “Open” and Digital Government. En A. Benay (Ed.), *Government Digital. The Quest to Regain Public Trust*. Dundurn.

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (2019). *Encuesta Municipal de Hogares*. GAMLP.

_____ (2022). *Manual de Organización y Funciones 2022*. GAMLP.

Grandinetti, R. (2018). Innovación en la gestión pública: más allá y más acá del gobierno abierto. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 3(2), pp. 91-115.
<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/62>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2020). *Encuesta Nacional de Hogares 2020*. INE.

Jolías, L.; Cepeda, J.; Castro, A. (2021). El futuro del gobierno: ecosistema GovTech, plataformas e identidad descentralizada. En A. Ramírez-Alujas, L. Jolías, J. Cepeda (Eds.), *Govtech en Iberoamérica. Ecosistema, actores y tecnologías para reinventar el sector público*. GovTech Hub.

Laboratorio de Gobierno de Chile. (2018). *¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Concursos de Innovación Abierta?* Laboratorio de Gobierno.

_____ (2021). *Otro Ángulo: ¿Cómo lograr impacto en un proyecto de innovación pública? La experiencia de Ágil.* Laboratorio de Gobierno.

Mazzucato, M. (2019). *El Estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado.* RBA Libros.

Metcalf, L. (1999). La gestión pública: de la imitación a la innovación. En C. Losada i Marrodán (Ed.), *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado* (pp. 47-68). Banco Interamericano de Desarrollo.

Naser, A.; Ramírez Alujas, A. (2014). *Plan de gobierno abierto. Una hoja de ruta para los gobiernos de la región.* CEPAL.

Nesta. (2019). *A compendium of innovation methods.* Nesta.

Prince, A. (2021). Renacimiento digital: la oportunidad de la tecnología 4.0 en el escenario post pandemia. En A. Ramírez-Alujas, L. Jolías, J. Cepeda (Eds.), *Govtech en Iberoamérica. Ecosistema, actores y tecnologías para reinventar el sector público.* GovTech Hub.

Puttick, R. (2014). *Innovation Teams and Labs. A Practice Guide.* Nesta.

RedInnolabs. (2018). *Laboratorios para la innovación pública. De las experiencias a los aprendizajes, de los aprendizajes a los desafíos.* RedInnolabs.

Santiso, C; Ortiz de Artiñano, I. (2020). *Govtech y el futuro del gobierno 2020.* Corporación Andina de Fomento / Public Tech Lab.

Scwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial.* Penguin Random House Grupo Editorial.

Tapscott, D. (2010). Foreword. En D. Lathrop, L. Ruma (Eds.), *Open Government. Collaboration, Transparency, and Participation in Practice.* O'Reilly.

Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2018). *Guía para la elaboración de una estrategia nacional de ciberseguridad. Participación estratégica en la ciberseguridad*. UIT.