

# POSICIONARSE



**BARBARA ROVERSSI BARRANTES**

Universidad de Costa Rica •••• Facultad de Ingeniería •••• Escuela de Arquitectura •••• Tesis para optar por el título de Licenciatura en Arquitectura •••• 2018

**Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana,  
a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana.  
Caso de estudio: Laboratorio para la Ciudad, México**

Barbara Roverssi Barrantes / A65094

Tesis para optar por el título de Licenciatura en Arquitectura / Universidad de Costa Rica / Facultad de Ingeniería / Escuela de Arquitectura.

Marzo 2018 / San José, Costa Rica

Diagrama 1 (pág.1). Portada principal. Fuente: Elaboración propia

# Agradecimientos

Gracias al **Laboratorio para la Ciudad** por abrirme las puertas y convertirme en una más de su equipo de trabajo, enseñándome tantísimo dentro y fuera de sus oficinas, por medio del trabajo práctico, las reuniones, talleres, recomendación de lecturas, diseño y organización de procesos de experimentación. Por todo el tiempo que dedicaron a responder mis preguntas en entrevistas, por la confianza, por dejarme aportar a sus procesos, y por la amistad. Gracias especialmente a **Gabriella Gómez-Mont, Clorinda Romo, María García, Leticia Lozano, Marisol Ambriz, Jorge Cáñez, Diego Cuesy, Isaac Serrano, Lucía Blanco, Antonio Luna, Jaime Quintanar, Rodrigo Téllez, Mayra Huerta, Joy Nuño, Brenda Bértiz, Roberto Ascencio, Aldo Téllez, Susana Gonzalez, Rebeca Rojas y Michelle Chávez.**

Gracias a la directora de esta tesis, **Zuhra Sasa**, que fue guía profesional, académica y fuente de inspiración personal, durante todos mis años de estudio en arquitectura. Gracias también a los dos lectores, **Luis Durán y Edgar Mora**, por su confianza y guía durante este último trayecto de la licenciatura. Gracias a los tres, por todo su tiempo, los comentarios, explicaciones, y por compartir conmigo sus pasiones e inquietudes hacia la ciudad, ustedes son parte fundamental de este proceso y resultado. Agradezco también a los lectores invitados, **Paula León y Marcel Soler** por su tiempo e interés en esta investigación.

Gracias al **MindLab** y **Helsinki Design Lab**, que aunque desde un contexto diferente al Mesoamericano, documentaron e hicieron de acceso público y gratuito sus procesos, teorías y descubrimientos.

Gracias a **Charles Landry** por el tiempo que dedicó a responder mis preguntas y contarme sobre su desarrollo teórico y práctico en torno a las ciudades creativas.

Agradezco a mi familia, **Milagro Barrantes** y **Luis Roverssi**, por la paciencia, amor y apoyo incondicional. Gracias **Alexander Hochradel**, por creer en mí y darme tanto conocimiento académico, experiencial y apoyo emocional.

Gracias a todas las personas que formaron parte de este proceso de múltiples formas, con su tiempo, apoyo, muestras de cariño, compartiéndome sus experiencias y conocimientos, en México, España y Costa Rica, antes y durante este proceso. Gracias **Arturo Sancho, Giselle Mata, Judith Segura, Pedro Fuentes, Carla Acosta, Andréi Fuentes y Lauri Puga.**

# Comité Asesor

**Zuhra Sasa**

Directora



**Luis Durán**

Lector



**Edgar Mora**

Lector

**Paula León**

Lectora invitada

**Marcel Soler**

Lector invitado

# Sustentante

**Barbara Roverssi**



# Índice de imágenes

## Diagramas

Pág. 1. Diagrama 1. Portada principal.

Pág. 18. Diagrama 2. Audiencia a la que está dirigida la investigación.

Pág. 19. Diagrama 3. Portada capítulo 0. Introducción.

Pág. 21. Diagrama 4. Interés general en torno al vínculo entre la arquitectura, la gestión, planificación y administración.

Pág. 23. Diagrama 5. Mapa conceptual: Fenómeno de investigación.

Pág. 24. Diagrama 6. Direcciones de la Agencia de Gestión Urbana del Gobierno de la ciudad de México y sus funciones principales.

Pág. 27. Diagrama 7. Mapas de ubicación territorial del objeto de estudio.

Pág. 28. Diagrama 8. Línea del fenómeno y objeto de estudio.

Pág. 31. Diagrama 9. Estado de la cuestión.

Pág. 35. Diagrama 10. Secuencia de acciones para alcanzar los objetivos.

Pág. 37. Diagrama 11. Proceso cíclico de la estrategia.

Pág. 40. Diagrama 12. (pág. 40) Línea de tiempo metodológica.

Pág. 41. Diagrama 13. Portada capítulo 1.

Pág. 43. Diagrama 14. Contenidos y estrategia de abordaje del capítulo 1.

Pág. 45. Diagrama 15. Contexto de estudio.

Pág. 46. Diagrama 16. Línea del tiempo entre 1940 y 1990.

Pág. 47 Diagrama 17. Línea del tiempo, entre 1990 y 2010, parte 2 de 3. Acontecimientos más relevantes que han influenciado el desarrollo de las ciudades creativas (c.c) y labs urbanos a nivel mundial. Pág. 48.

Pág. 48. Diagrama 18. Línea del tiempo, entre 2011 y 2016.

Pág. 56. Diagrama 19. Resumen conceptual de 1995

Pág. 60. Diagrama 20. Resumen conceptual de la propuesta de Florida.

Pág. 65. Diagrama 21. Resumen conceptual de la propuesta de Bianchini.

Pág. 69. Diagrama 22. Resumen conceptual de la propuesta del MindLab.

Pág. 75. Diagrama 23. Resumen conceptual del Helsinki Design Lab.

Pág. 78. Diagrama 24. Diferencias entre participación e innovación cívica.

Pág. 80. Diagrama 25. Resumen conceptual de la propuesta de Landry.

Pág. 83. Diagrama 26. Resumen conceptual de la propuesta del LabCDMX.

Pág. 86-87. Diagrama 27. Resumen teórico sobre creatividad e innovación.

Pág. 89. Diagrama . 28. Portada capítulo 2.

Pág. 91. Diagrama 29. Metodología cap 2.

Pág. 95. Diagrama 30. Comparación entre ciudades creativas utilizando el índice de creatividad propuesto por Landry y Hyams.

Pág. 102. Diagrama 31. Fases de la metodología “design thinking”.

Pág. 103. Diagrama 32. Ciclo de la experimentación (fases) del MindLab.

Pág. 104. Diagrama 33. Métodos y mentalidades.

Pág. 105. Diagrama 34. Ciclo de la experimentación (fases) del HDL.

Pág. 107. Diagrama 35. Ciclo de la experimentación (fases) del LabCDMX.

Pág. 108. Diagrama 36. Clasificación de experimentos que hace el LabCDMX.

Pág. 109. Diagrama 37. Elementos para la experimentación

Pág. 117. Diagrama 38. Generaciones de ciudades creativas y laboratorios urbanos.

Pág. 129. Diagrama 39. (pág.129). Portada capítulo 3.

Pág. 132. Diagrama 40. Contexto físico de Mapatón CDMX.

Pág. 133. Diagrama 41. Línea de tiempo de Mapatón CDMX.

Pág. 136. Diagrama 42. Resultados de Mapatón CDMX.

Pág. 137. Diagrama 43. Fases de experimentación de Mapatón CDMX.

Pág. 144. Diagrama 44. Aprendizajes y recomendaciones de Mapatón CDMX.

Pág. 149. Diagrama 45. Territorio físico donde se llevó a cabo Jugar la Ciudad.

Pág. 150. Diagrama 46. Línea de tiempo de Jugar la ciudad.

Pág. 155. Diagrama 47. Fases de experimentación de Jugar la ciudad.

Pág. 160. Diagrama 48. Aprendizajes de Jugar la Ciudad.

Pág. 163. Diagrama 49. Territorio físico donde se llevó a cabo Saber Creativo.

Pág. 165. Diagrama 50. Línea de tiempo de Saber Creativo.

Pág. 167. Diagrama 51. Fases de experimentación de Saber Creativo.

Pág. 175. Diagrama 52. Resultados de Saber Creativo.

Pág. 179. Diagrama 53. Relación entre la teoría y la práctica de Mapatón CDMX.

Pág. 181. Diagrama 54. Relación entre la teoría y la práctica de Jugar la ciudad.

Pág. 183. Diagrama 55. Relación entre la teoría y la práctica de Saber Creativo.

Pág. 189. Diagrama 56. (pág.189) Portada capítulo 4.

Pág. 193. Diagrama 57. Relación contextual.

Pág. 203. Diagrama 58. (pág.203) Portada de bibliografía y referencias.

## Imágenes

Pág. 20. Imagen 1. Logo de “San José Ciudad Creativa”.

Pág. 36. Imagen 2 .Equipo multidisciplinar que conformó el LabCDMX.

Pág. 39. Imagen 3. Mapeo del viaje de “Saber Creativo”.

Pág. 67. Imagen 4. Oficinas del MindLab en Dinamarca.

Pág. 71. Imagen 5. Poster de promoción del seminario ¿Cómo diseño público?

Pág. 73. Imagen 6. Diseñando un entorno para niños desde Sitra.

Pág. 76. Imagen 7. Proyecto Low2No del HDL.

Pág. 77. Imagen 8. Publicaciones públicas y gratuitas del HDL.

Pág. 82. Imagen 9. Azotea del LabCDMX.

Pág. 106. Imagen 10. Poster sobre diseño estratégico, de HDL.

Pág. 119. Imagen 11 (superior) . Antiguo astillero Euskalduna de 1900.

Pág. 119. Imagen 12 (inferior izquierda). Exterior Centro Palacio Euskalduna

Pág. 119. Imagen 13 (Inferior derecha). Conjunto Centro Palacio Euskalduna

Pág. 120. Imagen 14 (superior) Espacio público en Detroit.

Pág. 120. Imagen 15 (inferior izquierda) Espacio público en San Francisco.

Pág. 120. Imagen 16 (Inferior derecha) Espacio público en Helsinki.

Pág. 121. Imagen 17 (superior) creatividad local en la CDMX.

Pág. 121. Imagen 18 (inferior izquierda) “Juguete urbano”.

Pág. 121. Imagen 19 (Inferior derecha) Actividad en la azotea del LabCDMX.

Pág. 131. Imagen 20. Imágenes gráficas de Mapatón CDMX.

Pág. 132. Imagen 21. Participación de mapeo desde el teléfono celular.

Pág. 134. Imagen 22 . Mesa colaborativa y organización de Mapatón CDMX.

Pág. 135. Imagen 23. Ejecución de prueba piloto #1.

Pág. 143. Imagen 24.(superior). Difusión de Mapatón en territorio.

Pág. 143. Imagen 25. (Inferior izquierda). Difusión de Mapatón en territorio.

Pág. 143. Imagen 26 .(Inferior derecha). Difusión de Mapatón en territorio.

Pág. 145. Imagen 27. Sesión de retroalimentación en prueba piloto #2.

Pág. 147. Imagen 28. Publicación de Jugar la ciudad

Pág. 148. Imagen 29 .Uno de los actuales espacios de juego en la CDMX.

Pág. 151. Imagen 30. Uno de los actuales espacios de juego en la CDMX.

Pág. 152. Imagen 31 (vertical izquierda) Herramienta de participación para adultos desarrollada durante Jugar la ciudad.

Pág. 152. Imagen 32 (superior). Niños utilizando la herramienta de participación de Jugar la ciudad.

Pág. 152. Imagen 33 (inferior). Respuesta de uno de los niños participantes .

Pág. 153. Imagen 34. Herramienta de participación

Pág. 154. Imagen 35. Adultos haciendo uso de uno de los espacios urbanos.

Pág. 156. Imagen 36. Niños participando en uno de los talleres

Pág. 159. Imagen 37. Página dentro de la publicación “Jugar la ciudad”.

Pág. 162. Imagen 38. Identidad gráfica del experimento “Saber Creativo”.

Pág. 164. Imagen 39. Montaje de la Biblioteca Maker, en el LabCDMX.

Pág. 166. Imagen 40. (superior). Conferencia de inauguración Saber Creativo.

Pág. 166. Imagen 41. (inferior). Agentes creativos.

Pág. 168. Imagen 42. (superior) . “Manual práctico del Saber Creativo”.

Pág. 168. Imagen 43. (inferior). “Manual práctico del Saber Creativo”.

Pág. 169. Imagen 44. Agentes creativos exponiendo sus proyectos

Pág. 170. Imagen 45. Imagen de la serie “Shark Thank”

Pág. 171. Imagen 46. (superior). Agentes creativos participando.

Pág. 171. Imagen 47. (inferior). Uno de los seminarios de Saber Creativo.

Pág. 175. Imagen 48. (superior).Agentes creativos exponiendo.

Pág. 175. Imagen 49. (inferior). Arquitecto en durante Saber Creativo,

Pág. 178. Imagen 50. EuroDisney en Francia.

Pág. 188. Imagen 51. (superior) “Artefactos urbanos participativos”.

Pág. 188. Imagen 52. (inferior). “Artefactos urbanos participativos”.

## Cuadros

Pág. 93. Cuadro 1. Esquema comparativo entre las posturas teóricas y los conceptos creatividad, innovación y posicionamiento urbano.

Pág. 99. Cuadro 2. Esquema comparativo entre las posturas teóricas y los conceptos asociados a los laboratorios urbanos.

Pág. 114. Cuadro 3. Esquema comparativo entre las posturas teóricas y los conceptos asociados a los productos y procesos que desarrollan los laboratorios urbanos.

Pág. 134. Cuadro 4. Hipótesis que se buscaron probar en cada prueba piloto

Pág. 156. Cuadro 5. Resultados de Jugar la Ciudad

Pág. 171. Cuadro 6. Resultados de Saber Creativo

## Fichas

Pág. 110-112. Ficha 1. Resumen tipo machote de la ficha de experimento con la que trabajaba el LabCDMX en el año 2016.

Pág. 138-142. Ficha 2. Resumen de la ficha de experimento de Mapatón CDMX.

Pág. 157-158. Ficha 3. Resumen de la ficha de experimento de Jugar la Ciudad.

Pág. 172-174. Ficha 4. (pág. 172, 173, 174). Resumen de la ficha de experimento Saber Creativo.

## Índice de contenido

Glosario y abreviaturas 11

Resumen 18

**Capítulo 0: Introducción general 19**

0.1 Selección del tema 20

0.2 Introducción: Ciudades creativas, laboratorios de innovación y esta investigación 22

0.3 Justificación y alcances 24

0.4 Delimitación 27

0.5 Estado de la cuestión 29

0.6 Definición 33

Preguntas 34

Objetivos 34

Metodología y productos 35

**Capítulo 1: Análisis histórico contextual 41**

1.1 Introducción 42

1.2 Contexto histórico e identificación de posturas teóricas 44

Período 1940-1969 45

Período 1970-1999 50

**Planteamiento 1: Ciudades Creativas de Landry y Bianchini 1995 54**

Período 2000-2009 57

**Planteamiento 2: Florida y la clase creativa 58**

**Planteamiento 3: Bianchini y la nueva planificación cultural 61**

**Planteamiento 4: MindLab 67**

**Planteamiento 5: HDL 73**

1.2.2.4 Período 2010-2016 76

**Planteamiento 6: Landry y un nuevo índice 79**

**Planteamiento 7: LabCDMX 80**

1.3 Conclusiones capítulo 1 84

**Capítulo 2: Análisis teórico 89**

2.1 Introducción 90

2.2 Comparación teórica 90

Creatividad desde la perspectiva urbana 90

Creatividad 90

Innovación 92

Posicionamiento de ciudades creativas 95

Laboratorios urbanos 98

Experimentación 101

Productos, procesos, metodologías 101

Escala, réplica y transferencia 113

2.3 Conclusiones capítulo 2 116

**Capítulo 3: Análisis práctico 129**

3.1 Introducción 130

3.2 Síntesis de tres experimentos, desde la práctica 131

Mapatón CDMX 131

Jugar la ciudad 147

Saber creativo 162

3.3 Análisis de los experimentos 177

Conceptualización 177

Estrategia	178
Posicionamiento de la CDMX	184
3.4 Conclusiones capítulo 3	187

## Capítulo 4: Conclusiones generales y aprendizajes

4.1 Introducción	190
4.2 Conclusiones y aprendizajes	190

Conclusión 1: Sobre el contexto histórico y teórico	190
Conclusión 2: Sobre la práctica y estrategia	196
Conclusión 3: Sobre el posicionarse como ciudad creativa desde un laboratorio urbano en Mesoamérica	200

## Bibliografía y referencias

Referencias citadas	204
Referencias consultadas	210
Entrevistas	215
Referencia de diagramas	215
Referencia de imágenes	218
Referencia de cuadros	220
Referencia de fichas	220

## Glosario

### Arquitectura de los problemas

“Considera los desafíos desde una perspectiva general que permite visualizar y comprender todos los aspectos de un problema. Comprender la arquitectura de los problemas ayuda a iluminar la compleja red de relaciones entre personas, organizaciones y cosas, para así proporcionar un punto de vista holístico. Es uno de los pilares del diseño estratégico” (Helsinki Design Lab, 2013). “Consiste en descubrir y analizar las causas y consecuencias concretas implicadas en los problemas, así como en los sistemas y redes interconectados que intervienen en su tratamiento” (Christiansen y Bunt, 2012, p.29).

### Agente creativo

Persona que, con su práctica creativa, mejora su contexto (LabCDMX, 2016 h, p.25).

### Agente de la economía creativa

Agente creativo que labora dentro de la industria creativa: patrimonio cultural, creación artística, nuevos medios, servicios creativos (LabCDMX, 2016 h, p.25).

### Agente creativo emprendedor

Agente creativo independiente, dueño, director y/o fundador de su proyecto (LabCDMX, 2016 h, p.25).

### Apertura, ciudades abiertas

“La apertura es una actitud que acepta nuevas ideas, métodos y cambios para generar ciclos de mejora continua” (LabCDMX, 2016 f, p.17).

El concepto y teoría de Ciudades Abiertas tiene que ver con transparencia en los fenómenos urbanos dentro y fuera del gobierno, así como con la democracia directa. Según Cuesy (2016) el LabCDMX la define como “una ciudad donde los agentes de transformación (aquellos que inciden en la ciudad) hacen equipo, colaboran para coordinar esfuerzos y cumplir con objetivos comunes, superar desafíos públicos y generarar valor público, donde el conocimiento entre ellos fluye y las decisiones que toman integran a las personas impactadas por estas”. Las Ciudades Abiertas parten de la convicción de que los datos de interés público deberían poder ser accesados sin restricción para el beneficio de la ciudadanía.

Para el LabCDMX una ciudad abierta está compuesta por:

1- Espacios de colaboración

“Antes de pensar en la solución, hay que pensar en el ecosistema colaborativo, es decir, el equipo intersectorial ideal para diseñar, legitimar, implementar y evaluar la solución” (LabCDMX, 2016 f, p.17)

2- Espacios de participación

“Ninguna decisión de los ciudadanos se toma sin insumos de los ciudadanos...la solución que se dé a cualquier problema urbano debe diseñarse a partir de los conocimientos, motivaciones y capacidades de las personas” (LabCDMX, 2016 f, p.17).

3-Apertura de datos

El conocimiento es accesible por todas las personas y sirve para generar valor público...los datos abiertos significan que son accesibles sin ningún costo o impedimento a la ciudadanía, y son útiles para nutrir la política y estrategias urbanas (LabCDMX, 2016 f, p.17).

Por otra parte, dentro del LabCDMX una de las áres de trabajo se llama “Ciudad abierta”, vinculada al desarrollo de experimentos y política pública que fomentan el ser un gobierno abierto. “En un escenario donde se recolecta información a partir de una visión de ciudad abierta, el proceso aprovecha la inteligencia colectiva y genera conocimiento abierto para su libre consumo” (LabCDMX, 2016 f, p.2).

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX  
Barbara Roverssi Barrantes / 2018

### Beta, versión Beta

“Las versiones beta suelen ser un prototipo temprano de una plataforma, herramienta o producto. Sirven de prueba y existen como una “hipótesis de trabajo” para la mejora futura. Se pueden tener versiones Beta, dentro de la formulación de políticas públicas, proyectos urbanos, etc., como parte de la etapa de desarrollo temprano y aprendizaje continuo. Resulta útil porque fomenta, de manera proactiva, los desafíos y las críticas de usuarios, interesados, expertos, y otros actores relevantes. Va más allá de la consulta estática a la participación, fomentando la iteración, coproducción y colaboración continuas, buscando contribuciones y sugerencias sobre cómo mejorar las prácticas” (Christiansen y Bunt, 2012, p.18).

### Bosquejo o boceto (sketching)

Iteraciones rápidas de exploración, usualmente con representaciones gráficas, pero también se pueden utilizar otros métodos, que enmarcan el problema y plantean soluciones potenciales (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.33 y 38). Tradicionalmente se utiliza para comenzar un proceso del diseño permitiendo explorar ideas rápida y libremente. Su poder radica en que se puede expresar una idea sin que todavía se cuente con todos los detalles. La diferencia entre bosquejo y esquema, es que este último, solo cobra sentido cuando va en una dirección determinada, mientras que un boceto tiene infinitud de lecturas e interpretaciones simultáneamente. Esta flexibilidad hace que sea posible la transformación y reapropiación, cuando las condiciones o el contexto cambian (p.38).

### Callejeabilizar

Volver un espacio público accesible para ser recorrido caminando. Invitar a pasear, recorrer, disfrutar del espacio público por todos los ciudadanos.

### Caso de estudio

Para el LabCDMX un caso de estudio se refiere a “una intervención documentada que activa a agentes de cambio del sector público, social y privado para resolver una problemática social compleja o aprovechar una oportunidad de mejora en poco tiempo y a bajo costo. Pensar en problemas complejos: (1) obliga a la apertura de funcionarios públicos y (2) promueve el aprovechamiento de la inteligencia colectiva” (LabCDMX, 2016 f, p.2).

### City manager

“En Estados Unidos se refiere a un administrador de la ciudad, entendido como un ejecutivo principal y funcionario administrativo de un municipio bajo un sistema de administración del gobierno local. Está sujeto a la supervisión general del consejo, está a cargo de la administración de los asuntos municipales, como preparar el presupuesto, nombrar y destituir al personal, dirigir el trabajo de los departamentos municipales y asistir a las reuniones del consejo en las que presenta recomendaciones” (Enciclopedia Británica, 2017).

### Clase creativa

Grupo social nombrado por Richard Florida, el cual “necesita espacio suficiente para expresar su identidad (Florida, 2002, p. 6-7). Los miembros de esta clase trabajan en variedad de sectores; desde la tecnología hasta el entretenimiento, el periodismo a las finanzas, de la manufactura a las artes. No piensan conscientemente de sí mismos como una clase. Sin embargo, comparten un ethos común que valora la creatividad, la individualidad, la diferencia y el mérito (p. 3). Algunas de las profesiones principales de esta clase son: autores, diseñadores, músicos, compositores, actores, directores, pintores, escultores, grabadores, fotógrafos, bailarines, diseñadores, arquitectos, artistas, investigadores de think-tanks, etc. La característica distintiva de la clase creativa es que sus miembros se dedican al trabajo cuya función es “crear nuevas formas significativas” (p.4).

“Representaban un 30% de toda la fuerza de trabajo estadounidense en el año 2002” (Landry, 2005, p.4 y p.11).

## Co-creación

“El proceso sistemático de crear nuevas soluciones con personas, no para ellos... La co-creación puede permitir la co-producción” (Bason 2010, p.24 y p.38).

“Procesos abiertos de colaboración, iteración, participación activa del usuario, visualización, creación de prototipos, pruebas y experimentación, con y desde diferentes sectores (instituciones públicas, ciudadanía, gobierno, academia, empresas, etc.) (Carstensen y Bason, 2012, p.4).

### Ciudad Lúdica

Una de las principales teorías sobre ciudades lúdicas es la de Allen of Hontwood, quien plantea que se pueden revitalizar espacios urbanos a través de motivar a los niños a hacer uso del espacio público, construyendo espacios de juego (Lozano, 2016), esta teoría junto con la de Play England, Suttan, Tonucci y Chawla, son los fundamentos sobre los que el LabCDMX define este concepto como “una ciudad que busca potencializar las experiencias y los espacios urbanos cotidianos de los habitantes de la ciudad a través del juego. Involucra especialmente a los niños y niñas en el proceso, y promueve la perspectiva infantil como un factor central para el diseño y la planeación de las ciudades” (Lozano, 2016).

### Datos abiertos

“Es una filosofía y práctica que persigue que determinados tipos de datos estén disponibles de forma libre para todo el mundo, sin restricciones de derechos de autor, de patentes o de otros mecanismos de control. Tiene una ética similar a otros movimientos y comunidades abiertos, como el software libre, el código abierto (open source en inglés) y el acceso libre (open access en inglés)” (Wikipedia, 2016/datos abiertos).

### Diseño estratégico (metodología)

“Genera una alianza entre diseño y gobierno...una disciplina central en el apoyo a la toma de decisiones gubernamentales y la prestación de servicios” (Helsinki Design Lab, 2013). Genera herramientas transdisciplinares basadas en la innovación social.

“Metodología que desarrolla herramientas para ayudar a conceptualizar mejor y enfrentrar problemas complejos, reúne a personas para enfocarse en un problema definido, y simultáneamente genera mecanismos de implementación de respuestas que conserven la integridad de las ideas” (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.20).

### Diseñador estratégico

“Persona que desarrolla el diseño estratégico y que cuenta con tres competencias básicas: la integración, la visualización, y la administración (stewardship)” (Helsinki Design Lab, 2013).

### Design Thinking (metodología, pensamiento de diseño)

“Design Thinking es una metodología de innovación centrada en las personas, ofrece una forma para observar los retos, detectar necesidades y, finalmente, solucionarlos. Inicialmente tuvo un enfoque que sirvió para sensibilizar al diseñador en su proceso de resolución de problemas, y permitirle satisfacer las necesidades de las personas, a través de una solución factible y viable. Está compuesta por cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar” (Innovation Factory Institute, 2013).

“Desde los laboratorios urbanos, esta metodología, ha sido utilizada para incorporar, a los procesos el re-imaginar problemas y oportunidades, factores de comportamiento, experimentación, y creación de lenguaje común entre los diferentes actores involucrados” (Hermosilla, 2016, p.3, citando a Lykketoft) en el proceso de solución de problemáticas públicas.

### Escalabilidad

“Un negocio y/o proyecto escalable es aquel que evoluciona, que crece, que se expande... La escalabilidad es la capacidad que se tiene para mejorar y crecer sin perder la calidad del servicio que se presenta. La estrategia y el diseño del modelo de negocio definirán si un proyecto es

escalable o no. Un negocio escalable será aquel en el que los gastos crezcan de forma lineal mientras que los ingresos aumentan de forma exponencial” (Universidad Pablo de Olavide, 2016).

#### Experimentación

“Necesariamente desafía el conocimiento y la experiencia existentes para hacer nuevos descubrimientos, pidiendo a las personas que lidien con un alto grado de incertidumbre...donde la expectativa no es necesariamente éxito, sino aprender de la práctica” (Christiansen y Bunt, 2012, p.17-18).

### Experimento

“Acción y efecto de experimentar” (Real Academia Española)

Producto de y medio para la experimentación. Proyectos que requieren de un proceso de experimentación.

### Fenómeno

Cosa inmaterial, comportamiento, hecho o suceso, que se manifiesta desde la consciencia de una persona a través de su percepción sensorial o intelectual (LabCDMX, 2016 h, p.25).

### Gobernanza

Sistema que toma consciencia de que el gobierno está interconectado, es decir que existen diferentes actores que forman parte de un mismo Estado y se debe trabajar de forma relacional entre todas las partes. “Forma parte de la interacción de las administraciones públicas con el mercado y las organizaciones privadas o de la denominada sociedad civil “no obedecen a una subordinación jerárquica, sino a una integración en red, en lo que se ha denominado redes de interacción público-privado-civil a lo largo del eje local/global” (Wikipedia,2016 / Gobernanza.)

### Gobernabilidad

La capacidad del sistema político de responder a las diferentes demandas de su contexto.

### Gobierno abierto

“El gobierno abierto como modelo de gobernanza colaborativo surge como una solución a la crisis de representatividad democrática en el mundo” (LabCDMX, 2016 f, p.6). (Ver definición de “apertura” ).

“Para promover la apertura gubernamental es necesario diseñar y documentar proyectos cuyo objetivo sea resolver una problemática urbana específica activando los principios de ciudad abierta: participación y diseño centrado en las personas, ecosistemas colaborativos y conocimiento abierto” (LabCDMX, 2016 f, p.11).

### Hazlo-tú-mismo (DIY)

“Do-It-Yourself es el método de construir, modificar o reparar cosas sin la ayuda directa de expertos o profesionales” (Wikipedia, 2016/DIY).

#### Ideador(a)

Persona que se dedica a la “ideación”. Crea una idea de una cosa (inventa), así como también puede formular el propósito de hacer algo, ambos acciones suelen estar en función de buscar resolver un problema.

#### Industrias creativas

“Industrias que tienen su origen en la creatividad individual, la habilidad y el talento. Tienen un potencial de riqueza y creación de empleo a través de la generación y explotación de la

propiedad intelectual, como publicidad, arquitectura, arte, artesanía, diseño, moda de diseñador, televisión, radio, cine y video, software de ocio interactivo, música, artes escénicas, publicación y creación de software” (Landry, 2005, p.1).

### Innovación

“Nuevas ideas que funcionan, es decir que no es sinónimo de una mejora (como cambio incremental), o de creatividad e invención, que son parte de la innovación, pero que por sí solas no conllevan el proceso de implementación” (Mulgan, Tucker, Ali y Sanders, 2007, p.8).

### Innovación cívica

El factor más importante de la innovación cívica es que, a diferencia de la participación ciudadana que ofrece a los vecinos opinar sobre problemas, con la innovación cívica, se amplían las posibilidades, ya que los “ciudadanos se organizan para mejorar la ciudad aprovechando todos los recursos privados y comunes” (Barraza, 2016), estos se reconocen (y autoreconocen) como uno de los sectores clave para la resolución de problemas de su contexto, tanto como de aprovechamiento y generación de nuevas oportunidades.

“La innovación cívica abarca diversos actores de todos los ámbitos públicos, privados y sin fines de lucro. Estos pueden incluir líderes gubernamentales, profesionales sin fines de lucro y fundaciones, urbanistas, tecnólogos, investigadores, líderes empresariales y organizadores comunitarios, entre otros, cada uno de los cuales puede usar el término de una manera diferente, pero en última instancia buscan una disruptiva en cómo las ciudades y las instituciones públicas resuelven problemas e invierten en soluciones” (Root, 2014)

### Innovación social

“Ideas que funcionan cumpliendo objetivos sociales, y que se desarrollan y difunden predominantemente a través de organizaciones cuyos propósitos primarios son sociales” (Mulgan, Tucker, Ali y Sanders, 2007, p.8).

Involucra el desarrollo local social desde una visión interconectada y dependiente con los territorios, para mejorar la calidad de vida de las personas de forma tanto individual como comunitaria (Noll, 2014, p.3).

### Innovación urbana

Se refiere a la innovación social necesaria dentro y basado en los entornos urbanos, un enfoque socialmente innovador para el urbanismo, porque “va más allá de las meras intervenciones de planificación urbana física, pero también transforma las relaciones sociales locales existentes y las dinámicas comunitarias, de manera que empoderen a las comunidades locales para identificar colectivamente y satisfacer sus necesidades” (Moulaert, MacCallum, Mehmood, y Hamdouch, 2013, p.230). Es decir que entrelaza la planificación y gestión urbana, el urbanismo, la arquitectura, la política pública y las ciencias sociales, desde una visión basada en la innovación y en los procesos que esta implica.

### Input (entrada)

“En teoría de la información el término entrada o input se refiere a la información recibida en un mensaje, o bien al proceso de recibirla...por otra parte, en la teoría de control, los inputs de un sistema son las señales que alimentan lo alimentan y que pueden ser alteradas por el mismo” (Wikipedia/input, 2017).

### Insight (clave)

“Es una clave que permite encontrar la solución a un problema, un camino, un dato que sugiere cómo resolver cualquier ecuación por compleja que sea. El insight no es la solución, es simplemente el punto que lleva al camino de esa solución. Facilitan la labor a la hora de producir cualquier propuesta, y se obtiene tras investigación profunda. Permite conocer mejor cómo conectar de manera adecuada con las personas a quién va dirigida la propuesta” (40 de fiebre, 2016).

### Intención estratégica (strategic intent)

“Significa doblar el futuro de nuevo en el presente...mientras que está claro en los fines, se es flexible en cuanto a los medios” (Boyer, Cook, et al, 2011, citando a Gary Hamel and C.K.).

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX

Barbara Roverssi Barrantes / 2018

“Cuando se debe hacer una elección sin el lujo de precedente o directiva...en los momentos que no hay “nada que hacer” y nadie a quien acudir, la intención estratégica es lo que guía la acción. El desarrollo de esta intención parte de la comprensión de lo que impulsa el valor dentro de un contexto dado” (Boyer, Cook, et al, 2011, p.23).

### Intuición

“Puede ser vista como un reconocimiento de patrones: la capacidad de reconocer y entender instintivamente un conjunto de relaciones sin análisis consciente... La aplicación de la intuición puede verse como falta de seriedad de propósito. Cuando, por el contrario, aplicar eficazmente la intuición en el contexto de la estrategia requiere que uno se sumerja plenamente, viviendo y respirando los temas lo suficientemente bien como para tener un sentido básico de cómo las cosas están conectadas o relacionadas (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.36-37).

### Investigación y Desarrollo (I+D) (R+D)

“Actividades innovadoras llevadas a cabo por corporaciones o gobiernos en el desarrollo de nuevos servicios o productos, o la mejora de servicios o productos existentes. La investigación y el desarrollo constituyen la primera etapa del desarrollo de un nuevo servicio o producto potencial” (Investopedia, 2017).

“El concepto unificado de investigación y desarrollo ha sido una parte integral de la planificación económica, tanto del gobierno como de la industria privada” (Holstein y McLeod, 2013).

### Iteración

“Es un acto consciente, evaluado y medido de repetición de un proceso con el objetivo de optimizar ese mismo proceso incorporando aprendizajes. Aprender, a partir de la prueba y el error, es necesario para diseñar una solución adecuada” (LabCDMX, 2016 f, p.22).

### Laboratorio urbano, de innovación (de gobierno)

“Intentos de crear una respuesta organizacional a la gama de barreras a la innovación y/o creatividad en las instituciones públicas. Se basan en la idea de que las competencias y las mentalidades necesarias para la innovación sistemática no son las mismas que las requeridas para las operaciones diarias estables y la prestación de servicios en primera línea...Buscan proporcionar enfoques, habilidades, modelos y herramientas más allá de lo que la mayoría de los funcionarios públicos capacitados suelen poseer” (Carstensen y Bason, 2012, p.5).

“Un laboratorio es una plataforma que piensa, pero también hace. Una comunidad de aprendizaje y práctica, un entorno para proponer, probar, retar y refinar nuevas fórmulas, ideas o hipótesis. Para sondear territorios poco conocidos, para arriesgar” (Laboratorio para la ciudad, 2014²).

### Legibilidad y prácticas legibles

“La legibilidad se ha convertido en una noción central de cómo pensamos acerca de la innovación, o tal vez más específicamente de la innovación pública..A medida que aspiramos a mantener una práctica legible, tenemos el hábito no solo de compartir nuestro trabajo, sino de compartir cómo y por qué hacemos las cosas de una manera particular..Para fomentar la escalabilidad (de los diferentes productos y procesos de la experimentación), debemos hacer el trabajo de manera que sea atractivo, fácil de leer y digerible. Cuanto más una práctica en desarrollo habilita y apoya el autoaprendizaje, más rápido puede crecer y propagarse a pesar de tener una composición diversa” (Boyer, 2012 c). Es por esto que más que mejores prácticas, hay que hablar de prácticas que sean legibles. Para más información leer: Boyer, Cook, y Steinberg, 2013.

### Lean Startup (método)

“Método planteado inicialmente para el desarrollo de modelos de negocio y productos, consiste en acortar los ciclos de desarrollo de estos, a partir de una combinación de procesos de experimentación impulsados por diferentes hipótesis y lanzamientos de productos, proyectos y/o pruebas iterativas, que involucran la retroalimentación de los usuarios y por tanto amplifica el proceso de aprendizaje, el cual es validado por los mismos usuarios” (Wikipedia, 2016 b).

## Maker

“La cultura “maker” se construye como una evolución de lo que sería la cultura del “hazlo tú mismo”(DIY). Si bien, el “hazlo tú mismo” se construye a partir de la cultura punk, de la idea de ser autosuficiente e independiente de la sociedad. La cultura maker, lo que busca es una versión más accesible de lo que sería el DIY” (Laboratorio para la ciudad, 2015, p.69, citando a D. Cuartielles).

“En el año 2005, no es que la cultura maker no existiese, sino que no tenía un nombre. De hecho, al día de hoy se entiende que maker es la persona que hace algo y que además lo comparte” (Laboratorio para la ciudad, 2015, p.69, citando a D. Cuartielles).

### Materia oscura

“Concepto que se extrae de la física teórica, que plantea que la materia oscura es fundamentalmente importante en el cosmos, simplemente no podemos estar sin ella, y sin embargo no hay evidencia directa de su existencia, y poca comprensión de su naturaleza...La noción de Wouter sugiere que las organizaciones, la cultura y las relaciones estructurales están unidas por una forma de material llamado “materia oscura”. Útilmente, da un nombre a algo que de otra manera es amorfo, nebuloso pero fundamental. La ciudad que experimentamos es, en cierta medida, producto de la cultura y el comportamiento de un ayuntamiento, la legislación y los modos operativos, su historia previa y su futura estrategia, etc. La capacidad de una comunidad para tomar sus propias decisiones es apoyada o inhibida por este marco más amplio de ‘materia oscura’, basado en el municipio en el que se encuentran y en las características de la cultura local” (Hill, 2012).

### Mesa colaborativa

“Es un equipo de trabajo conformado por dos o más organizaciones que intercambian conocimiento, recursos y habilidades para coordinar parte de sus agendas hacia el cumplimiento de un objetivo compartido. Sirve para facilitar el cumplimiento de un objetivo organizacional o de interés público. En una mesa colaborativa incrementa la posibilidad de conectarse con más actores, surgen más y mejores ideas y se optimizan recursos. Además se genera corresponsabilidad, es decir, responsabilidad compartida por los resultados obtenidos.” (LabCDMX, 2016 f, p.55) “Las mesas colaborativas facilitan la innovación en gobierno porque el riesgo de innovar se distribuye entre todos los actores. Además incrementan la legitimidad de proyecto, pero ponen dificultades de gestión.” (p.58).

### Mindset (mentalidad)

“En la “teoría de la decisión” y la “teoría general de sistemas”, una mentalidad o mindset, es un conjunto de suposiciones, métodos o notaciones en poder de una o más personas o grupos de personas” (Wikipedia, mindset).

Aquí se relaciona con entender las motivaciones, las personalidades y el desarrollo de los aspectos que conforman el pensamiento colectivo y acción alrededor de problemáticas urbanas, desde procesos de innovación social.

### Networking

Es una estrategia que se basa en generación o ampliar redes de contactos, conectando diferentes personas, de diversas disciplinas, áreas, etc.

### Outsight

La habilidad o capacidad de percibir (ver y comprender) cosas externas con claridad (Wiktionary; Merriam-webster).

### Pitch (gancho del elevador o “elevator pitch”)

Consiste en comunicar en qué consiste un proyecto de forma creativa y concisa (en menos de 2 minutos aprox), comunicando los principales aspectos que lo involucran, de tal manera que se

capture la atención de quien recibe el mensaje, y esta persona quede con ganas de saber más sobre el contenido del proyecto (LabCDMX, 2016 h, p.25).

### Pivotar y/o punto de pivote

“Planear es cambiar el negocio, pivotar es dejar que el negocio lo cambie. A pesar de los mejores esfuerzos para analizar y planificar, el mundo no siempre se desarrolla de acuerdo con el guion que escribimos para él. En estas situaciones, donde se está frente una oportunidad inesperada o trampas, pivotar es cambiar los medios que se están usando para lograr los fines deseados. Después de un pivote, se está frente a una nueva dirección, pero aún arraigado en los principios iniciales” (Helsinki Design Lab, 2013).

### Participación ciudadana

Ofrecer a los ciudadanos la posibilidad de opinar sobre problemas, planes, estrategias, soluciones urbanas, etc. que fueron ideadas (prototipos, presentaciones, la forma en la que se presenta e identifica el problema, productos, etc) por otro sector (público, privado y/o academia), y donde se le pide a la ciudadanía comentar sobre sus experiencias y opiniones, para tener más información sobre lo presentado, generar posteriormente otras soluciones, etc.Un método de participación es el voto, mediante el cual la ciudadanía elige, por ejemplo, uno entre varios candidatos que se les presenta como opciones.

### Proceso

“Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” (Real Academia Española).

### Producto

Resultado de una acción o proceso.

### Prototipo

“Cualquier tipo de ejemplar o molde en proceso de prueba, y/o diseñado para una demostración de cualquier tipo” (Wikipedia, prototipo).

“Los prototipos son una versión de un proyecto que buscan aprender de sí mismos para luego desarrollar una nueva versión que involucre dichos cambios. Son una creación rápida y colaborativa de sistemas y servicios” (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, p.16-17).

### Provocación urbana

“Desafiar el “status quo” con una idea, desplazarla de lo inexistente a lo existente. Significa incitar, inducir, seducir. Son preguntas abiertas tanto a los ciudadanos y a gobierno como al LabCDMX. Son las hipótesis base de las prácticas del LabCDMX” (Laboratorio para la ciudad, 2015, p.10).

### Proyecto (desde un laboratorio urbano)

Son cosas discretas (planes urbanos, sitios web, servicios públicos, etc) que ofrecen un punto de apoyo a cuestiones más abstractas como las condiciones políticas, legales, económicas y culturales que construyen el statu quo...actúan como una lente para ayudarnos a visualizar las oportunidades específicas de cambio, proporcionándonos una manera de ver futuros plausibles más claramente y debatir sus méritos con mayor eficacia (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, pág. 11). A través de ellos el progreso se puede lograr con relativa rapidez (factibilidad), aunque a pequeña escala, y abordar algo concreto facilita la narración, lo cual es esencial para atraer más colaboración, clientes o buy-in (deseabilidad). Se convierten en experiencias compartidas donde los actores pueden ser testigos de la plenitud de un nuevo modelo, tanto racional como emocional (viabilidad) (p.10).

### Silos

“El concepto de silos en las empresas u organizaciones se entiende, como la incapacidad para trabajar eficientemente entre las áreas o unidades de negocio que las integran” (Gómez, 2014).

### Silicon Valley Social

“Lugares e instituciones futuros que movilizarán recursos y energías para abordar los problemas sociales de forma comparable a las inversiones en tecnología realizadas en Silicon Valley” (Mulgan, Tucker et al. 2007, p.5).

### Sistemas (mapeo de sistemas y pensamiento sistémico)

“Centra su atención en las conexiones y causas de los fenómenos y problemas... Lleva a las personas a plantear la pregunta correcta en lugar de tomar preguntas por su valor nominal” (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.16).

### Startup

“Es una institución humana diseñada para crear productos y servicios innovadores en condiciones de extrema incertidumbre” (Yorky, 2013).

“Una empresa emprendedora que suele ser de rápido crecimiento, busca satisfacer las necesidades del mercado mediante el desarrollo de un modelo de negocio viable en torno a un producto, servicio, proceso, producto innovador o plataforma. Una start-up generalmente es una compañía diseñada para desarrollar y validar de manera efectiva un modelo comercial escalable” (Wikipedia, start-up).

### Steward

Persona y/o organización que se encarga de los procesos de Stewardship.

“Organización o individuo que lidera el proceso de administrar, dirigir, gestionar el desarrollo e implementación de una propuesta dentro de los procesos de diseño estratégico” (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.40).

“Es la persona que enmarca la arquitectura del problema al principio y luego trabaja para ajustar el rumbo de la superficie de lo imprevisto... Cuando se hace bien, esto disuelve la casualidad en la intención y hace que el serendipity parezca planeado. El gestor/administrador (steward) nunca pierde de vista los fines deseados, pero siempre permanece abierto a nuevos medios” (Helsinki Design Lab, 2013).

### Stewardship

Concepto que fusiona los procesos de gestión, administración, planificación e implementación, desde una visión estratégica de cambio.

“El arte de hacer las cosas en un contexto complejo y dinámico. Es una habilidad de liderazgo esencial para los agentes de cambio cuando muchas mentes están involucradas en concebir un curso de acción, y muchas manos en lograrlo” (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.7).

### Think tank

“Organización que realiza investigación y defensa sobre temas como política social, estrategia política, economía, tecnología y cultura. La mayoría de los institutos de políticas son organizaciones sin fines de lucro...Otros think tanks son financiados por gobiernos, grupos de defensa o corporaciones, y obtienen ingresos del trabajo de consultoría o investigación relacionado con sus proyectos” (Stone, C., 2006, p.149-159).

### Think-and-do tank

“Organización y/o plataforma que busca ayudar a crear una sociedad más innovadora, próspera y socialmente justa: y una sociedad donde los ciudadanos estén facultados para explorar alternativas creativas al status quo...A diferencia de un think tank, este no es solo una plataforma que piensa (investigaciones de alta calidad y basadas en evidencia), también hace (imagina cómo se relacionan las personas con las políticas, generando una forma más interactiva de desarrollo de políticas que aliente activamente la participación en la sociedad civil, a través de estrategias y acciones)” (The Common Space, 2014).

Logo de la ciudad

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX

Barbara Roverssi Barrantes / 2018

### Transferencia (proceso)

“Es un proceso en el que los conocimientos acerca de una política, disposiciones administrativas, instituciones en un momento y/o lugar se usan en el desarrollo de políticas, disposiciones administrativas e instituciones en otro tiempo y/o lugar” (Dolowitz y Marsh, 1996, p. 344).

# Siglas y/o abreviaturas

**AMD** Abierto Mexicano de Diseño.

Logo de AGU

**AGU** Agencia de gestión urbana de la Ciudad de México.

Logo de CDMX

**CDMX** Ciudad de México.

Logo de CEMCA

**CEMCA** Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos.

Logo de Centro

**Centro** Universidad Centro.

Logo de CETRAM

**CETRAM** Coordinación de Centros de Transferencia Modal de la Ciudad de México.

Logo de CR

**CR** Costa Rica.

Logo de DIY

**DIY** Do-it-yourself (hazlo-tu-mismo).

Logo de HDL

**HDL** Helsinki Design Lab.

Logo de Lab / Labs

**Lab / Labs** Laboratorio, laboratorios.

Logo de LabCDMX

**LabCDMX** Laboratorio para la Ciudad o Dirección general de creatividad de la CDMX.

Logo de Lean

**Lean** Método Lean Startup.

Logo de Partners

**Partners** Partners for livable places, que posteriormente se convirtió en Partners for livable communities.

Logo de Sitra

**Sitra** El Fondo Finlandés para la Innovación, una fundación pública independiente que opera directamente bajo la supervisión del Parlamento finlandés.

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX

Barbara Roverssi Barrantes / 2018

“Como arquitectos deberíamos estar enfocados en el diseño de las condiciones, no de las formas”

Teddy Cruz, 2016

### **el concepto de ciudad creativa**

es un nuevo paradigma para la planeación y el diseño urbano, que está en plena gestación y aún no ha definido sus límites. Sus postulados se enmarcan en los planteamientos de la “economía creativa” –de origen anglosajón–, que le resta importancia al capital y a los recursos naturales para darle mayor relevancia al capital humano, de manera tal que algunos autores han llegado a plantear que la creatividad humana es el recurso económico definitivo. Sin embargo y pese a su importancia, se trata de un enfoque que, en general, es desconocido por arquitectos, urbanistas y planificadores en nuestra región [Latinoamericana]

Herrera, Bonilla y Molina (2013, p.11 y p.13)

## Resumen

Desde el cambio de paradigma asociado a las ciudades industriales (para dar paso a la era de la información y el conocimiento) las ciudades han buscado nuevas formas de mejorar las condiciones físicas, sociales y económicas, esta búsqueda da paso al surgimiento de las teorías y estrategias asociadas a “ciudades creativas”, las cuales pretenden utilizar la creatividad como clave para el progreso. Para esto, en la última década, diversos gobiernos alrededor del mundo han establecido nuevas unidades de concepción, experimentación y planificación urbana dentro del sector público, llamadas “Laboratorios de innovación urbana”. Al observar el interés incipiente pero acelerado de incorporar esta tendencia a los planes de desarrollo en ciudades costarricenses y demás región Mesoamericana, y sin embargo la escasa investigación sobre la teoría y estrategias utilizadas en este contexto, la presente tesis utiliza la metodología de estudio de caso para analizar al “Laboratorio para la Ciudad” (LabCDMX) perteneciente al gobierno de la Ciudad de México, para valorar la forma en que, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana, se pretende posicionar a la Ciudad de México como una ciudad creativa.

Para lograrlo primero se hace un seguimiento histórico de los eventos que han influenciado internacionalmente la transformación de la creatividad, la innovación y el surgimiento de los Laboratorios urbanos, para luego cotejar las teorías asociadas a las “ciudades creativas” con los planteamientos del LabCDMX, segundo se analiza la estrategia empleada por este laboratorio en la implementación de tres experimentos concretos de innovación cívica y creatividad urbana, y por último se determinan aprendizajes teóricos y metodológicos a través de la experiencia del caso. La investigadora se incorporó al equipo de trabajo del LabCDMX, desde donde recopiló información, entrevistó a actores nacionales e internacionales, y formó parte de la ejecución de algunos de los experimentos seleccionados. Al momento, no se han publicado investigaciones que tracen el vínculo de los laboratorios con las ciudades creativas, así como no existe un cuerpo de documentación que investigue la estrategia general del LabCDMX, por lo que, en primer lugar, esta tesis aporta al mismo caso de estudio, y en segundo lugar los resultados del análisis, asociados a lineamientos teóricos y metodológicos, serán de valor para el desarrollo de estrategias urbanas en ciudades con miras a posicionarse como ciudades creativas Mesoamericanas y/o que busquen establecer laboratorios urbanos involucrando procesos de experimentación para la solución de problemáticas urbanas.

## Palabras clave

Ciudad creativa, Laboratorio urbano de innovación, experimentación, creatividad urbana, innovación cívica, Laboratorio para la ciudad.



Diagrama 2 (pág.18). Audiencia a la que está dirigida la investigación. Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 3 (pág.19). Portada capítulo 0. Introducción. Fuente: Elaboración propia

# INTRODUCCIÓN

presentación, objetivos, justificación y delimitación

## 0.1 Selección del tema

### ¿Por qué el interés de una egresada en arquitectura?

...estas breves notas surgen como reacción al paulatino proceso de marginación que nuestra profesión [la arquitectura] está protagonizando a lo largo de los últimos tiempos y que, a mi modo de entender, está estrechamente relacionado no solo con la pérdida casi absoluta de discurso cultural y político, sino también con la incapacidad para abordar, más allá de meros posturismos, temas de crucial relevancia tanto a nivel social como medioambiental. Asimismo, desearía modestamente que estas pudieran colaborar en situar de nuevo la arquitectura y el urbanismo en el foco del debate y contribuir en la medida de lo posible en sensibilizar y reforzar el compromiso “político” tan necesario para lanzar nuestra profesión hacia nuevos y mejores horizontes (Julia, 2009).

Así como el planteamiento de Julia (2009), esta investigación surge de un sentimiento de frustración hacia la distancia que la arquitectura ha tenido las últimas décadas en relación a las problemáticas urbanas, más allá de los congresos con otros arquitectos, no suele ser común que los profesionales de la arquitectura en Costa Rica formen parte del discurso de ciudad y menos aún que se involucren con oficinas de gobierno.

Se parte de la necesidad por experimentar y comprobar, a nivel teórico y práctico, la importancia de aportar con conocimiento arquitectónico dentro de los equipos transdisciplinarios que tienen a cargo los procesos de concepción, desarrollo, gestión de proyectos y políticas urbanas, desde un laboratorio de innovación perteneciente a un gobierno local, y donde su rol no está relacionado con planes reguladores y verificación de normativas.

Las ciudades se han vuelto cada vez más complejas, y por ello son cada vez más los factores a tomar en cuenta cuando trabajamos en soluciones urbanas. Por lo general, tendemos a pensar en cajas: los planificadores hacen la zonificación, los arquitectos el diseño de los edificios... En otras palabras, la manera en que pensamos no es multidisciplinar. Asimismo, tampoco solemos pensar en estas complejidades cuando definimos los problemas urbanos (BID, 2016).

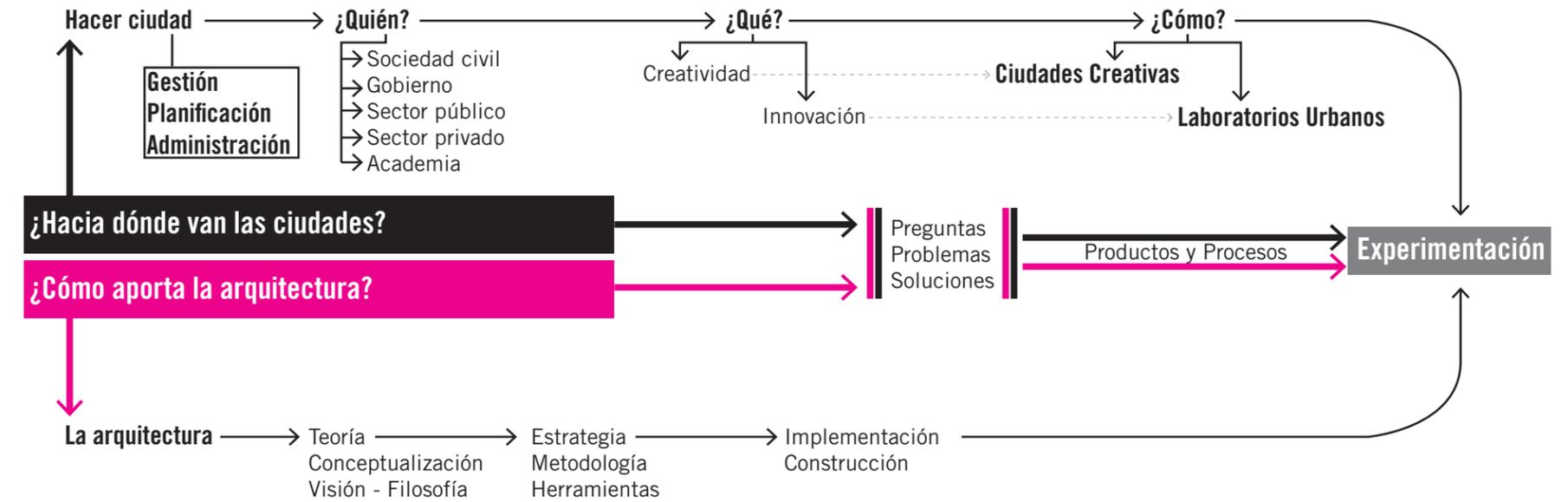
Es común que los arquitectos y arquitectas, al dar una definición sobre la práctica profesional arquitectónica la reduzcan al diseño y construcción



inmobiliaria, y como consecuencia muchos profesionales se olvidan del contexto sobre el cual se construye y la responsabilidad al aporte que se hace, o no, a las dinámicas urbanas, y al proceso de construcción de ciudad que va más allá de estructuras materiales. Es importante el involucramiento de los arquitectos (as) en la toma de decisión y mediación de la ciudad con sus ciudadanos, contribuir de forma proactiva, trabajando dentro de los procesos de transformación de la ciudad, tareas que no deben ser relegadas exclusivamente a sociólogos y/o urbanistas.

El rol que deberían tener los arquitectos en hacer ciudad no tiene nada más que ver con las estructuras y los edificios, si no también cómo significar esos espacios, cómo crear comunidad alrededor de estos espacios. Este conocimiento espacial que tienen los arquitectos y la forma que tienen de digerir distintos conocimientos para crear nodos de interacción social, para crear los espacios donde suceden fenómenos culturales y sociales...es de las cosas más importantes que pueden aportar...así como crear dinámicas que están entre la parte física de una

Imagen 1. Logo de “San José Ciudad Creativa”. Fuente. Ayala, 2013. iniciativa ciudadana conformada en el año 2013 y que busca posicionar a la capital costarricense como una ciudad creativa, postulándose para ser parte de la Red.



ciudad y la parte anímica. (Gómez-Mont, Directora del Laboratorio para la Ciudad, entrevista de Valencia, 2014).

En la última década se han desarrollado, desde algunos gobiernos locales, laboratorios de innovación urbana (Government Innovation Labs), que apuestan por la creatividad dentro de sus ejes de trabajo, y donde arquitectos son co-partícipes de las visiones de ciudad, como es el caso del Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX), de la Ciudad de México.

Normalmente se piensa que el gobierno no es un espacio creativo por excelencia, no es un espacio innovador, hay una serie de palabras que le hemos quitado a la burocracia...a mí me encantaría empezar a pensar a gente del gobierno como creadores de ciudad y no nada más como burócratas... y que esa ciudad que se crea sea una ciudad creativa, una ciudad propositiva, participativa, y que cada vez haya más espacios donde la ciudadanía sienta que puede ser interesante colaborar con gobierno y poder llegar a soluciones (Gómez-Mont, Directora del

LabCDMX, entrevista de Valencia, 2014)

Observando la tendencia internacional actual, que incluye el concepto de creatividad dentro de políticas y planes de ciudad, así como la búsqueda de diversas ciudades Latinoamericanas, por posicionarse con reconocimiento global como ciudades creativas, surge la segunda razón por la que se eligió este tema de investigación, pensar la ciudad desde las formas en las que se está gestionando.

Se busca comprender el significado y las implicaciones del posicionarse como ciudad creativa, así como analizar las estrategias que se están utilizando para lograrlo en un contexto Mesoamericano, donde no se originó el concepto de Ciudad creativa, y que sin embargo podría reinventar su significado a partir de sus prácticas. Para esto se utilizará el LabCDMX, perteneciente al gobierno de la Ciudad de México, como estudio de caso, el cual ha desarrollado experimentos de innovación cívica y creatividad urbana, como parte de la búsqueda por posicionar a su megatrópolis como ciudad creativa. El análisis del caso es un método para determinar lineamientos teóricos y metodológicos sobre la gestión de ciudad basada en la creatividad y su estrategia de

Diagrama 4. Mapa conceptual: Interés general en torno al vínculo entre la arquitectura, la gestión, planificación y administración urbana contemporánea. Fuente. Elaboración propia.

posicionamiento.

Se parte de un fenómeno que no es exclusivo de la realidad de la Ciudad de México, por lo que los aprendizajes pueden transferirse a otras ciudades y países de la región Mesoamericana, como la iniciativa “San José Ciudad Creativa” o “Curridabat Ciudad Dulce”\* en Costa Rica, que aún cuando hay gran diferencia en escala y características geográficas, la tendencia teórica y práctica de las ciudades creativas, así como la conformación de equipos de innovación urbana dentro de las ciudades, ya son temas de discusión y empiezan a formar parte de diversos planes (dentro y fuera de gobierno) asociada ala gestión, experimentación y construcción de imagen urbana.

## 0.2 Introducción: Ciudades creativas, laboratorios de innovación y esta investigación

Hay una necesidad urgente de encontrar nuevas causas de desarrollo que estimulen la creatividad y la innovación en la búsqueda de un crecimiento y un desarrollo sostenible, equitativo e inclusivo (UNESCO, 2013).

Después de la Revolución Industrial las ciudades respondieron a los problemas de ciudad construyendo infraestructuras físicas, se necesitó la creatividad de ingenieros y científicos; hoy se busca ir un paso más lejos, el interés está en la manera en que las personas experimentan la ciudad (Landry y Bianchini, 1995, p.12). Las ciudades están frente a un cambio de paradigma, asociado a los fenómenos de la globalización, el nuevo orden económico, la revolución tecnológica y de información, entre otros fenómenos como el crecimiento exponencial de las ciudades y el surgimiento del concepto de innovación cívica y social. Y por todo lo anterior, la nueva gestión urbana va más allá de infraestructuras duras, servicios y espacios contruidos, se basa en el desarrollo de infraestructuras suaves, lo emocional de la ciudad y los procesos en cómo se construye esta (p.14), tiene que ver con la forma en la que se plantea la gestión, en nuevos modelos de gobernanza, en cómo se conforma el equipo de trabajo transdisciplinar, abierto y democrático, en el planteamiento de las estrategias horizontales de experimentación y en las metodologías de diseño que colocan al usuario como prioridad de todos los procesos y resultados.

Como lo afirma Healey (2004) ante los nuevos retos urbanos los diferentes agentes urbanos vinculan la creatividad con la innovación, en una búsqueda por

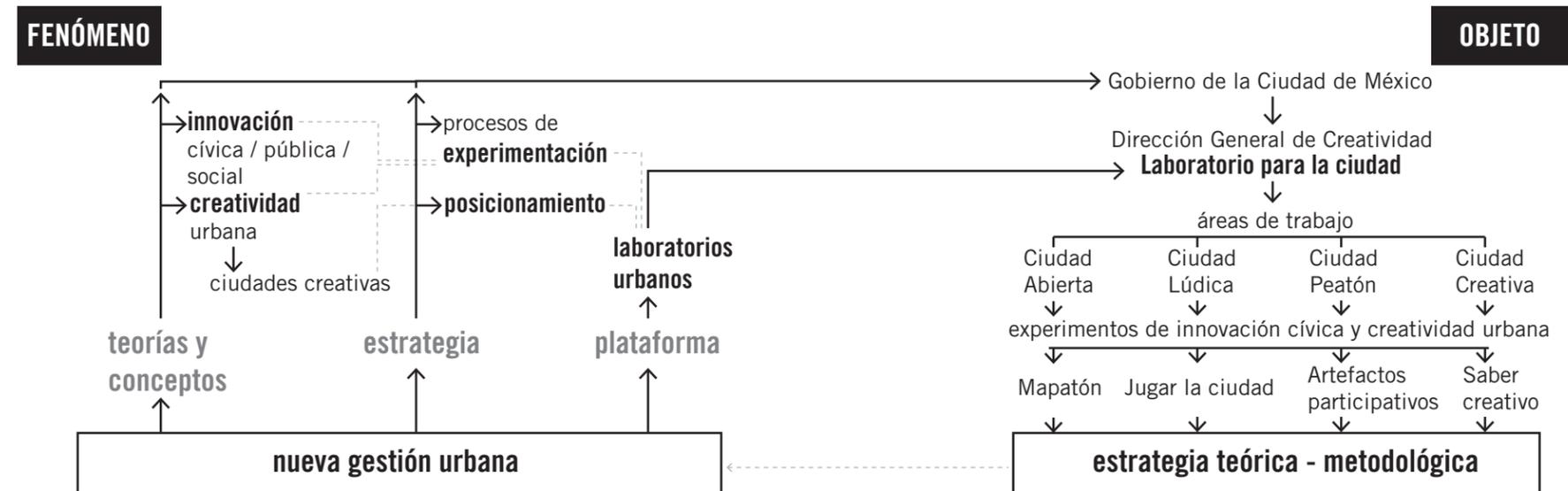
«nuevas políticas», «nuevos proyectos», «nuevas prácticas» y «nuevas personas». Se hace hincapié en las estrategias que permiten la flexibilidad tanto para adaptarse a las nuevas situaciones urbanas como para auto-transformarse frente a nuevos desafíos. Esto da valor a lo no rutinario, a la capacidad de aprender, a la capacidad de extraer nuevas ideas desde el exterior y relacionarlas con las especificidades de las situaciones locales. Enfatiza la importancia de la experimentación (p.89).

En América Latina y específicamente Mesoamérica, las teorías de Ciudades Creativas, el pertenecer a las múltiples redes internacionales bajo los mismos principios (UNESCO, KREANTA, etc), así como el planteamiento de estrategias de posicionamiento y competitividad son temas en general recientes pero que van en acelerado aumento. Actualmente estas estrategias se están discutiendo y desarrollando desde megatrópolis como la Ciudad de México, hasta en pequeñas ciudades de Centroamérica.

En Costa Rica, este fenómeno contemporáneo, de hacer y proponer ciudad basada en la experimentación y fomento de la creatividad e innovación para resolver problemas (con protagonismo ciudadano), se reconoce como parte de las alianzas de diversos agentes urbanos, se observa con la aparición de los “Colectivos Urbanos”, de iniciativas como “Movete por tu ciudad”, “Chepequetas”, “Río Urbano”, y “San José Ciudad Creativa”. Esta última incluso pretende, desde el 2013, posicionar a la capital costarricense como

### \*Ciudad Dulce

“Históricamente, Latinoamérica ha importado modelos de desarrollo y de urbanismo que no corresponden ni a su realidad ni a sus necesidades como región. Estos modelos tradicionales se han quedado rezagados ante desafíos globales como el cambio climático, la inequidad, la seguridad humana, la brecha tecnológica y la conectividad, entre otros. Ciudad Dulce como visión de desarrollo reconoce a los polinizadores y especialmente a la abejas nativas (el mayor productor de Biodiversidad) como el eje central de la Planificación Urbana; superando así el pretendido antagonismo entre urbe y Naturaleza del desarrollo urbano tradicional. Esta visión parte de la certeza de que una ciudad diseñada desde la óptica de los polinizadores será más abundante, diversa, robusta, confortable, colorida y mejor organizada” (Municipalidad de Curridabat, 2017, p.1).



una ciudad creativa dentro de la Red Internacional de la UNESCO. Otro ejemplo significativo para esta región es la estrategia que viene desarrollando la Municipalidad de Curridabat, bajo el concepto “Ciudad Dulce”\*, la cual corresponde a la nueva gestión urbana por, primero, reconocer la necesidad de conformar un espacio de innovación dentro de las oficinas de gobierno local, incorporando proyectos y estrategias dirigidas por equipo multidisciplinar, que junto a especialistas, personas del sector público, del sector privado y la participación activa de la sociedad civil, son parte de soluciones a problemáticas urbanas desde la concepción hasta la implementación, segundo, el desarrollo de objetivos van más allá de la prestación de servicios básicos o un embellecimiento superficial, se plantea la transformación de procesos y metodologías tradicionales de gestión, que involucran experimentación, creatividad e innovación (Protti, 2016).

En otros contextos, el ejecutor clave de este tipo de procesos es un “lugar público de innovación” o “laboratorio urbano”, existen en Europa y Estados Unidos desde mediados de la primera década del s.XX y han ido conformándose más de forma acelerada, son “sitios experimentales, agencias o laboratorios creados para desarrollar soluciones innovadoras a problemas

sociales apremiantes y dedicados a la creación de redes y alianzas mediante el lanzamiento de nuevos proyectos, eventos y plataformas” (Parson Desis Lab, 2013). Los laboratorios que forman parte de un gobierno suelen conocerse como Laboratorios de Innovación Urbana o Gubernamentales, “han sido creados para desafiar los complejos asuntos públicos que las estructuras gubernamentales más tradicionales buscan resolver...equipos multidisciplinares junto con la comunidad experimentan y proponen servicios y políticas públicas innovadoras, al mismo tiempo que intentan reformar y cambiar la forma en que el gobierno opera” (Parson Desis Lab, 2013).

El interés por posicionar las ciudades como ciudades creativas va en aumento en Mesoamérica. Aún cuando no hay laboratorios de innovación urbana, con este nombre, en Costa Rica, los procesos de gestión de ciudades a partir de la creatividad y la innovación dentro de metodologías de experimentación ya forman parte de iniciativas de gobiernos locales y colectivos urbanos; sin embargo son escasas las investigaciones que traten sobre este fenómeno en la realidad Mesoamericana, y se cae en el peligro de copiar (llamados también transferencia de políticas públicas y modelos de gestión urbana) de Europa o Estados Unidos, donde las realidades son muy diferentes. Es

Diagrama 5. Mapa conceptual: Fenómeno de investigación. Fuente. Elaboración propia.



necesario investigar, desde un contexto más cercano, las posibilidades, las implicaciones, las diferentes teorías y metodologías de hacer frente a los retos que implica hacer gestión urbana bajo la tendencia de las ciudades creativas y desde plataformas como los laboratorios urbanos.

### Esta investigación

Se analizará la posibilidad de responder los retos de la nueva gestión urbana tomando como teoría base las Ciudades Creativas (Landry y Bianchini, 1995; Bianchini, 2004; Landry, 2005; Florida, 2002; entre otros), junto con las estrategias que acompañan los procesos de posicionamiento de las ciudades a través experimentos urbanos, desde una nueva plataforma de concepción, dirección y ejecución, un laboratorio urbano perteneciente a un gobierno local Mesoamericano.

La primera parte de la tesis consistirá en, primero, identificar y relacionar los diferentes fenómenos y eventos internacionales que influyen en el desarrollo conceptual y estratégico de los conceptos “ciudad creativa” y “laboratorio

Diagrama 6. Mapa conceptual: Direcciones de la Agencia de Gestión Urbana del Gobierno de la ciudad de México y sus funciones principales. Fuente. Elaboración propia a partir de Gobierno de la Ciudad de México (2013) y Romo (2016).

urbano”, segundo, se cotejan las teorías y metodologías asociadas a las “ciudades creativas” y a los principales laboratorios de innovación urbana internacionales con los planteamientos del Laboratorio para la Ciudad de la Ciudad de México (LabCDMX), para determinar coincidencias o nuevos planteamientos teóricos en torno a la estrategia y perspectiva teórica del LabCDMX.

La segunda parte de la investigación analizará la estrategia empleada por el LabCDMX en la implementación de experimentos concretos de innovación cívica y creatividad urbana (Jugar la Ciudad, Saber creativo y Mapatón CDMX), esto para comprender la forma en la que se abordan los proyectos y las metodologías empleadas, es decir, profundizar en la estrategia práctica, en su metodología y así poder descubrir, posteriormente la relación entre teorías y prácticas.

La tercera parte permitirá establecer lineamientos teóricos y metodológicos a partir de la experiencia del LabCDMX en el proceso de posicionamiento de la Ciudad de México como una “ciudad creativa”, para determinar aprendizajes que sean de utilidad a otras ciudades mesoamericanas con miras a posicionarse en tanto ciudades creativas.

## 0.3 Justificación y alcances

En el siglo XX la población de América Latina pasó de vivir mayoritariamente en el campo a hacerlo en ciudades. En 1900 sólo uno de cada cuatro habitantes vivía en centros urbanos (asentamientos con 2.000 habitantes o más) mientras que a principios del siglo XXI, tres de cada cuatro habitantes residían en ellas (Rojas, Cuadrado

Rouda, y Fernández, 2005, p. 35).

Como se puede observar con las palabras de Rojas et al. (2005), las ciudades están creciendo en términos de población y territorio, queda claro que, a nivel general, estudiar fenómenos urbanos y analizar las estrategias de gestión de ciudad que surgen específicamente en América Latina es relevante para la actualidad y futuro de este contexto.

Posicionarse como ciudad creativa es una tendencia mundial que tiene un fuerte desarrollo principalmente en Europa y Estados Unidos. Los conceptos de creatividad urbana e innovación, así como el ser parte de Redes Internacionales de creatividad, ya forma parte esencial de variedad de planes de la nueva gestión urbana en Costa Rica y gran parte de las ciudades en América Latina. Esto se debe a los nuevos roles que están desarrollando los gobiernos locales asociados al fortalecimiento de la economía, entre otras variables, “la problemática económica de las metrópolis de la región pone en

evidencia la necesidad de reflexionar sobre el proceso de planificación, las estrategias y el modelo de gobernabilidad que pueden adoptar estas urbes para afrontar el reto de la competitividad” (Rojas et al., 2005, p.94).

En el año 2004 se conformó la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO, y para el año 2016 la conformaban 116 ciudades del mundo, de las cuales 17 son de América Latina y el Caribe. Al formar parte de esta red las ciudades cuentan con una “plataforma de reflexión sobre el papel de la creatividad como palanca para el desarrollo sostenible, ...como terreno fértil de acción e innovación, especialmente para la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.” (UNESCO, 2016). Muchas otras ciudades se encuentran en el proceso de postulación para ingresar a esta red como la Ciudad de México (El Financiero, 2016) y San José en Costa Rica (Mederas, 2013). Existen otras redes como la perteneciente a la Fundación Kreanta, creada en el año 2008, de la cual forman parte ciudades de España y América Latina, la cual busca “promover la centralidad de la cultura en el desarrollo urbano sostenible y donde se afirma que la creatividad, el conocimiento y la diversidad son bases imprescindibles para el desarrollo humano” (Fundación Kreanta, 2014, p. 3). Ambas redes vinculan la cultura, la creatividad y la innovación con estrategias que abarcan aspectos de territorio, economía y política pública.

Es evidente el apogeo de interés internacional sobre este tema al observar el aumento de noticias de ciudades que buscan proclamarse Ciudades Creativas. Este fenómeno internacional se ha venido gestando desde finales del s.XX hasta la actualidad; es notorio en el desarrollo de diversas teorías sobre las Ciudades Creativas (Landry y Bianchini, 1995; Florida, 2002; Pratt, 2008; Manito, 2006; entre otros), que acompañan las estrategias o modelos de gestión urbana, las cuales plantean bases conceptuales sobre la experimentación, la creatividad, la innovación urbana y la búsqueda de posicionamiento y competitividad, que responden a los retos de la nueva gestión urbana, desde los gobiernos locales. Y sin embargo, “en muchas ocasiones, estos esfuerzos municipales carecen de un claro objetivo y de una estrategia viable, siendo difícil evaluar el precio final que pagan por integrarse, supuestamente, en la economía global” (Rojas et al., 2005, p. 93).

### Confusión teórica y polémica sobre las ciudades creativas

Existen variedad de teorías que desarrollan el concepto de ciudades creativas. Según Herrera, Bonilla y Molina (2013) “durante los últimos diez años ha sido objeto de estudio [las ciudades creativas] por parte de un sinnúmero de autores e investigadores de todos los continentes, y de muchas disciplinas, por lo que actualmente se cuenta con una amplia literatura al respecto” (p. 11); sin embargo existe confusión teórica y desconocimiento conceptual en el uso diario, al presentarse ante los que están fuera de la academia, como la

sociedad civil o los políticos, quienes son parte esencial de los actuales planes de ciudad. Y ¿cómo no tener confusión teórica si, primero es relativamente reciente su desarrollo y segundo, incluso dentro de la academia, se utilizan muchas veces los mismos conceptos para significados diferentes?.

Las bases teóricas sobre las que se asienta esta perspectiva del nuevo desarrollo de las ciudades no resultan demasiado precisas” (Romeiro & Méndez, 2008: 7). Por otra parte, los estudios centrados en las ciudades creativas presentan notables contradicciones al ser comparados... El tema de las ciudades creativas es un vórtice de reflexión que actualmente genera diversos y muy distintos enfoques e interpretaciones (Herrera, Bonilla y Molina, 2013, p. 15).

La confusión teórica y la polémica que ha acompañado estas teorías y estrategias hace que sea difícil determinar si son válidas para uno u otro contexto. Hay investigadores que afirman que el posicionarse como ciudad creativa es la solución a mayoría de los problemas de la ciudad contemporánea, así como hay otros que critican fuertemente el concepto y/o tachan de superficiales su concepción, procesos o resultados.

Florida y Landry, plantean el estudio, la planeación y la renovación de las ciudades a partir de un elemento clave, la creatividad humana, la cual postulan como fuente de riqueza económica y como dinamizadora de las transformaciones urbanas; mientras que los autores que cuestionan tal concepto, argumentan que genera políticas urbanas que fomentan el “aislamiento, la fragmentación y la desigualdad social” (Scott, 2007: 214); que se trata de una “tendencia reduccionista y simplista para la comprensión de los procesos de desarrollo urbano y regional” (Chatterton, 2000: 392); y que su enfoque se dirige a la gente oportunista en lugar de formular planes estratégicos (Herrera, Bonilla y Molina, 2013, p. 11).

Algunos autores afirman que la razón de la polémica mundial alrededor de las ciudades creativas se debe a una lectura parcial de la teoría o a una mala selección de las estrategias al malinterpretar los conceptos (Agustí, 2011, p.1). Por lo que un análisis comparativo, de las principales posturas teóricas en relación a las Ciudades Creativas, sería de valor para aclarar las bases sobre las cuales se formulan las estrategias urbanas, como plantea Throsby (2001) es necesario “desenmarañarlas, de-construyendo sus diversos elementos constitutivos, a fin de explicar con mayor claridad la naturaleza multidimensional de los conceptos” (p.59), y que no se copien o rechacen modelos por una malinterpretación o desconocimiento de los mismos.

Por otra parte, no se ha trazado la forma en que diferentes eventos históricos (de economía, política, ciencia, administración, etc) han influido, a nivel mundial, en el surgimiento y relación entre los conceptos teorías y estrategias

en torno a las ciudades creativas y los laboratorios urbanos y que afectan a las múltiples interpretaciones.

Es por esto que el primer alcance, de esta investigación, consiste en una síntesis relacional de las principales teorías asociadas a las ciudades creativas, los laboratorios de innovación urbana y las metodologías sobre procesos de experimenación urbana, es decir, que se exponen los principales conceptos y eventos que los han influenciado, así como se presentan algunas de las principales posturas teóricas, posicionando el caso LabCDMX dentro de dichos fenómenos internacionales; segundo, se presenta una comparación entre las principales teorías y la postura del LabCDMX. En conjunto, esto permite, primero, descubrir las concordancias, discrepancias y/o aportes del LabCDMX a la teoría, sobre estos temas, a partir de sus prácticas y procesos; y segundo, que esta y futuras investigaciones puedan debatir, adoptar o crear una posición crítica, en su propia concepción de la creatividad, la innovación y la experimentación, y lo que implica dentro de planes de desarrollo urbano.

#### Falta documentación sobre los procesos de implementación (estrategias)

En América Latina, los procesos de democratización política y de descentralización del Estado revalorizaron durante la pasada década el papel de las ciudades y los gobiernos locales. Sin embargo, las limitaciones de estos mismos procesos, los efectos sociales de las políticas de ajuste que se añadieron a las desigualdades y marginalidades heredadas, la debilidad del entramado socio-cultural de las ciudades, y los graves déficits de infraestructura y servicios públicos han retrasado la emergencia de las ciudades como protagonistas (Lifschitz,1999, p.118).

La búsqueda por posicionarse como ciudades creativas en América Latina, aún cuando se encuentra presente en los planes de desarrollo urbano actuales de grandes y pequeñas ciudades, no parten de la misma realidad que en Europa o Estados Unidos. Todos estos contextos están inmersos en los mismos paradigmas globales, pero la realidad mencionada por Lifschitz (1999) hace que no puedan replicarse las estrategias de competitividad y posicionamiento de la misma forma que en los países europeos o estadounidenses; sin embargo esto suele obviarse, por lo que se puede observar “la homogeneidad o reproducción hasta en la planificación de proyectos de ciudad” (Lifschitz, 1999, p. 121).

Es escasa la investigación sobre estrategias para posicionar a una ciudad creativa en general, y específicamente sobre los experimentos que se utilizan entorno a la innovación y creatividad urbana dentro de la gestión de ciudad,

ya que según Echeverría y Merino (2011) “el giro social en los estudios de innovación no está lo suficientemente consolidado como para poder apoyar eficazmente las nuevas políticas de innovación... aunque se dispone de un marco conceptual ...faltan sistemas de indicadores para comparar las iniciativas y proyectos socialmente innovadores.” (p. 1039).

Es por esto que, ante el vacío de conocimiento práctico sobre estrategias en este campo y específicamente para el contexto Mesoamericano, sería de gran aporte el análisis de un caso con experimentos concretos reales sobre innovación cívica en este territorio, desde la perspectiva de sus estrategias y procesos, como los que pretende presentar esta investigación.

El segundo alcance consistirá en un análisis de la estrategia y herramientas empleadas por el Laboratorio para la ciudad, a partir del estudio de tres experimentos concretos de innovación cívica y creatividad urbana que ya fueron aplicados en la ciudad de México. Esto permitirá extraer aprendizajes del tipo práctico metodológico, de valor para la dirección del Laboratorio para la ciudad, en la futura toma de decisiones de proyectos de desarrollo urbano que beneficien a la población de la Ciudad de México.

El último alcance, radica en el determinar aprendizajes teóricos y metodológicos a partir de la experiencia del caso LabCDMX. Los cuales, serán beneficiosos para todas las ciudades Mesoamericanas que están buscando establecer laboratorios de innovación urbana y/o posicionarse como ciudades creativas, siendo estas las bases para el posterior desarrollo del tipo de indicadores que mencionan Echeverría y Merino (2011).

#### El caso de análisis

La selección del estudio de caso para esta investigación, el Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX), se justifica por tres criterios que resultan relevantes para el caso y para el futuro de otras ciudades de la región:

### Criterio 1

La Ciudad de México es la primera en Latinoamérica en establecer un laboratorio de innovación urbana gubernamental, es decir que es el caso con más años de experiencia con una plataforma de este tipo y desde donde se han ideado y ejecutado experimentos de innovación cívica y creatividad urbana.

### Criterio 2

La Ciudad de México es una megatrópolis como pocas, que ejemplifica, aún que a gran escala, fenómenos urbanos y culturales similares a la realidad de muchas otras ciudades Mesoamericanas.

### Criterio 3

No existe investigación académica sobre el caso Laboratorio para la Ciudad que profundice en su perspectiva sobre el posicionamiento de la ciudad como creativa, así como en las estrategias (teórico prácticas) que se utilizan para alcanzar su objetivo general.

Sobre este último punto, según García (2016), “al momento, no existe un cuerpo de documentación que investigue a profundidad el Laboratorio para la ciudad”, y aún cuando existen publicaciones sobre algunos de los proyectos que desarrollan y sus políticas, no se han publicado investigaciones que analicen las estrategias, y la forma en la que estas se implementan, así como sobre el rol que lleva este laboratorio en relación al proceso de posicionamiento de la ciudad como una ciudad creativa y abierta.

## 0.4 Delimitación

#### Delimitación geográfica, política y cultural

### Mesoamérica

Resulta habitual observar una gran disparidad entre las situaciones de partida, objetivos perseguidos, procesos de desarrollo y resultados obtenidos en las diversas economías metropolitanas existentes en el mundo. Así, por ejemplo, Nueva York, Ciudad de México y São Paulo son tres grandes metrópolis ubicadas en el mismo continente y, sin embargo, desde el punto de vista económico, guardan entre sí diferencias significativas. De ahí que la realidad dispar y compleja del fenómeno metropolitano nos haga desconfiar, instintivamente, de los análisis comparativos basados en observaciones agregadas, que suelen conducir a inevitables errores en cuanto al concepto y a la interpretación...(Rojas, Cuadrado-Rouda, y Fernández, 2005, p.74).

Rojas, et al. (2005) mencionan la importancia de saber definir y comparar territorios cuando de trasladar aprendizajes se trata. Al comparar ciudades en Estados Unidos, México y Brazil, se está hablando no solamente sobre los extremos norte y el sur geográficos de un continente, también sobre culturas, idiomas y economías muy diferentes. Estos tres ejemplos se pueden llamar grandes ciudades, en términos de territorio y población, y sin embargo la escala no es criterio suficiente para tomar las experiencias de una de las

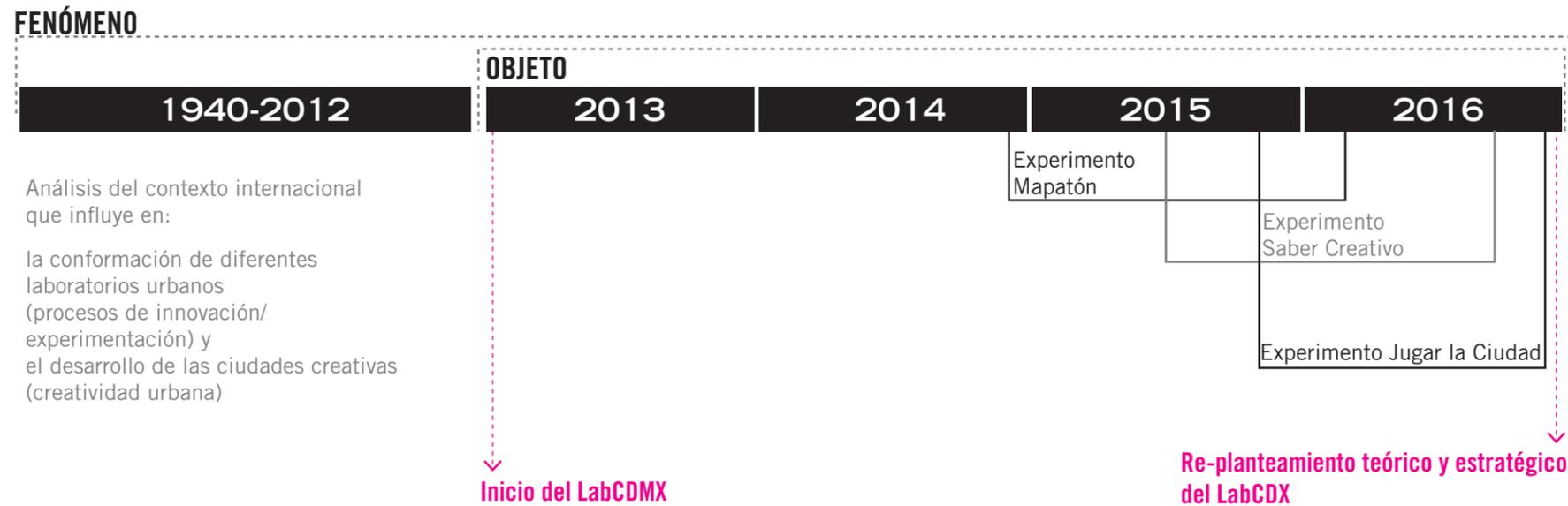


ciudades como referente de las otras.

El segmento de territorio que delimita esta investigación es Mesoamérica. La definición de este término ha estado por mucho tiempo en debate por historiadores, arqueólogos, antropólogos y economistas, sin embargo aquí el término se refiere a la actual concepción de integración regional y geopolítica del centro del continente americano abarcando México y América Central (Aguirre, et al., 2013). Ya que a pesar de que cada uno de los países que integran esta región cuenta con características particulares, escalas y economías variadas, comparten a grandes rasgos aspectos culturales, climáticos, geográficos, e históricos, que dan paso a compartir realidades y problemáticas urbanas similares.

Mesoamérica es la región central del continente americano que puede ser comprendida como unidad entre su diversidad y es por esto que, al enfocarse en analizar el caso específico de la Ciudad de México, los aprendizajes extraídos podrán tomarse como referencia para el diseño de estrategias urbanas en otras ciudades de la región, como Costa Rica, ya que como lo afirman Rojas, et al. (2005) “si la segmentación [de análisis] es acertada y responde a la

Diagrama 7. Mapas de ubicación territorial del objeto de estudio, en la Ciudad de México, y localización de la Región Mesoamericana que puede verse beneficiada con esta investigación. Fuente: Elaboración propia.



realidad, será posible extraer algunas recomendaciones enfocadas al diseño de políticas y estrategias” (p.74).

## El caso: Ciudad de México

La Ciudad de México (CDMX) es la capital de la República Mexicana con 8918653 de habitantes para el año 2015 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México, 2017), esta cifra aumenta significativamente si se habla de personas que transitan diariamente por la ciudad. Abarca la totalidad del Estado llamado Ciudad de México, el cual cuenta con 1,485,000 km, subdividido por 16 delegaciones, demarcaciones territoriales y órganos político-administrativos desconcentrados y autónomos en sus acciones de gobierno (Gobierno de la Ciudad de México, 2017).

El Gobierno de la Ciudad de México se encuentra conformado por la totalidad de los servidores públicos e instituciones que conforman la administración pública centralizada, desconcentrada y paraestatal. El Jefe de Gobierno es el titular del poder ejecutivo de la Ciudad de México y tiene a su cargo la dirección de la administración pública de la capital del país (Gobierno de la

Ciudad de México, 2017).

Uno de los órganos desconcentrados instaurados por el Jefe de Gobierno actual, Miguel Ángel Mancera, es la Agencia de Gestión Urbana, dentro de la cual se encuentra el objeto de investigación, el Laboratorio para la Ciudad, el cual tiene a toda la CDMX como su territorio de acción.

Las áreas territoriales que han sido parte de cada proyecto del LabCDMX se encuentran dentro de las delegaciones de la CDMX, que aun cuando en esta investigación solo se mencionan los lugares que fueron sede y/o formaron parte de acciones concretas, para cada proceso de experimentación seleccionado, algunos han tenido mayor influencia fuera del territorio demarcado, ya que contaron con participantes y/o acciones que vinieron de fuera de la CDMX.

Diagrama 8. Línea del fenómeno y objeto de estudio. Fuente: Elaboración propia a partir de Laboratorio para la Ciudad (2016). Manual práctico del Saber Creativo, Laboratorio para la Ciudad (2016), Mapatón CDMX; Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos (Ed). (2016). Jugar la ciudad; Cañez, 2016; Romo, 2016.

## Delimitación programática

La selección de los 3 experimentos del LabCDMX que se analizarán se basa en:

### Criterio 1

Desarrollo y finalización: se buscaron proyectos que, aún cuando puedan tener nuevas etapas, ya se encuentren con resultados extraídos por el LabCDMX, para que esta investigación pueda enfocarse en sus procesos de implementación y la relación con estos resultados.

### Criterio 2

Contenidos y objetivos: los proyectos representan una muestra de los principales intereses del LabCDMX, un proyecto por área. Además los principales conceptos de estos proyectos son afines a las principales teorías de ciudades creativas internacionales (de Landry y Bianchini).

## Delimitación temporal

Considerando que este estudio está compuesto por, primero, una etapa de análisis teórico sobre las ciudades creativas y los planteamientos del Laboratorio para la Ciudad, se inicia con un análisis histórico resumido desde 1940 hasta el año 2016, rango de tiempo que comprende el fenómeno de investigación.

Segundo, el objeto de investigación, parte de un análisis de las estrategias empleadas por el caso, a través de los 3 experimentos de análisis, donde la delimitación temporal va desde el lanzamiento del LabCDMX, en el año 2013, es decir con sus primeros planteamientos teóricos, pasando por el tiempo en el que se desarrollaron los experimentos (y proyectos) con sus estrategias y determinación de resultados. Para finalizar en el año 2016, momento en el que finalizan dos de estos experimentos y en el que daría inicio un proceso de replanteo del LabCDMX, de sus principios teóricos y estratégicos, considerando sus primeros cuatro años de experiencia, esto debido a que para mediados del año 2018, se hará el cambio de Jefe de Gobierno de la Ciudad de México. Esto implica el preguntarse si continuará el LabCDMX con el cambio electoral, acompañado de que es de esperar que posterior al año 2016 muchas de las actividades internas se relacionen con la rendición de cuentas y no es el tema de este trabajo de graduación.

## 0.5 Estado de la cuestión

A continuación, se limitará a hacer una selección de algunos de los principales exponentes teóricos alrededor de los conceptos asociados al fenómeno y objeto de la investigación, resumidos en esta sección como: la tendencia de las ciudades creativas dentro de la nueva gestión urbana, los ejecutores de las estrategias de dicha gestión conocidos como laboratorios de innovación urbana, y lo escrito sobre el caso de estudio Laboratorio para la Ciudad.

### Investigaciones alrededor de las Ciudades Creativas y/o estrategias de posicionamiento de ciudades dentro de los procesos de gestión urbana

Dos de los antecedentes más importantes en el desarrollo de las teorías de ciudades creativas son las investigaciones de Anderson (1985) con su libro “Creatividad la Ciudad Futura”, donde se expone por primera vez el concepto de creatividad como parte de planes urbanos, y Jacobs (1961, 1969) con sus planteamientos sobre la transformación en la planificación urbana desde el activismo comunitario (Herrera, Bonilla y Molina, 2013, p.14), ambos sentaron las bases para posteriores investigaciones que discuten y exponen los principales conceptos asociados a lo que significa ser una Ciudad Creativa (ver diagrama 9 y 46), se encontraron investigaciones con énfasis económico, político, tecnológico, cultural, urbanístico, entre otros; sea cual sea el marco de interés se puede observar que existen principalmente dos posiciones.

**Grupo a.** Quienes defienden el concepto de creatividad urbana y el posicionamiento de las ciudades bajo estas teorías como el paradigma que da respuesta a los problemas contemporáneos urbanos y a la incertidumbre en los procesos de la nueva gestión urbana. En este grupo entran los principales teóricos y precursores de estas teorías (Landry 2004; Landry y Bianchini 1995; Florida 2004, 2005; entre otros).

El impacto social, cultural y económico que surge de la creatividad en las ciudades; la necesidad de enriquecer y dinamizar la planificación urbana integrando conocimientos provenientes de otras disciplinas (economía, sociología, ecología, psicología, etc.); y la inclusión, en los procesos de planificación urbana, de personas o grupos sociales corrientemente marginados (Herrera et al., 2013,p.14).

Posteriormente Landry ha publicado diversos libros y artículos que profundizan en la definición de conceptos, muestran ejemplos europeos sobre diversas

prácticas asociadas a las ciudades creativas, así como explica herramientas para lograr la innovación urbana (Landry, 2000, 2004, 2010, 2014; entre otros). Por otra parte, Florida, desde el año 2002, basado en la realidad urbana y económica de Estados Unidos, ha hecho diversas publicaciones dando definiciones diferentes sobre lo que significa posicionarse como una ciudad creativa, a partir de la atracción de “la clase creativa” y las estrategias que, según él, deben implementar las ciudades. Sus argumentos “parten de cifras económicas y estadísticas para exponer en detalle la importancia económica, social, cultural y urbana que desempeña la creatividad, y quizá sus obras son las más citadas por otros autores, así como las más cuestionadas” (Herrera et al., 2013, p.15).

En este grupo también se encuentran los investigadores que han dado seguimiento a estos pioneros, quienes difieran o no con algunas de las posturas, posteriormente han aportado al conocimiento sobre creatividad urbana desde sus respectivas especialidades (Manito 2006, 2012, 2014; Wiktor-Marc y Pior 2013; Yudice 2008; Sabaté y Tironi 2008; Anderson, Anderson y Mellander 2011; Fonseca y Kageyama 2009; entre otros) y por último las organizaciones internacionales que han desarrollado su propia definición de lo que significa ser una Ciudad Creativa, y los procesos (prácticas) urbanos que son necesarios para formar parte de las redes que llevan el mismo nombre (UNESCO; Kreanta; entre otras).

**Grupo b.** Los investigadores que ante las teorías de uno o varios de los precursores del concepto de Ciudades Creativas, y/o por el análisis de las estrategias que algunas ciudades han adoptado utilizando estos conceptos, su posición es crítica e incrédula ante los ideales, concepciones y promesas de las Ciudades Creativas (Méndez, Michelini, Prada y Tébar 2012; Sánchez, Rius y Zarlenga 2012; Sánchez 2013; Freire, 2005, 2008; entre otros). Algunos se refieren, en relación a los planteamientos de Florida, como propuestas segregadoras (Scott, 2014, p.566) y otros en relación a Landry, como teorías de un idealismo imposible.

La mayor parte de las propuestas de Landry, implican un cambio pleno en la mentalidad de habitantes y dirigentes, en las formas de ser y de hacer en las ciudades, o sea, un cambio total en cuanto a la realidad cultural que implica una nueva visión política, económica, social y ambiental de la ciudad, y todo eso, aunque está teñido de buenas intenciones, no es más que una utopía irrealizable” (Herrera et al., 2013, p.18).

Ante estas críticas y las diferentes estrategias que se han implementado en ciudades europeas principalmente, existen quienes están planteando la necesidad de hablar de una nueva definición de ciudad creativa, ya que afirman que el fenómeno ha ido evolucionando y se debería de hablar de una

post-ciudad creativa (Miles, 2013, p.12).

Es decir que existe basto material sobre la definición de los conceptos y teorías asociadas a las Ciudades Creativas, la promoción de la innovación social y la necesidad de encontrar soluciones a los problemas de las ciudades contemporáneas dentro de estas teorías, así como un constante debate sobre las diferentes posturas; sin embargo ninguna de estas investigaciones expone claramente las estrategias asociadas al posicionamiento de ciudades creativas desde la perspectiva de los laboratorios de innovación urbana dentro de sus procesos de concepción y desarrollo de los mismos conceptos y estrategias; y por otra parte ninguna de las mencionadas da énfasis a las realidades urbanas de la región Mesoamericana.

### Investigaciones sobre la definición, roles y estrategias de los laboratorios de innovación urbana en procesos que involucran la planificación y gestión urbana

El desarrollo de las teorías que formulan las bases de los laboratorios de innovación social datan de finales de la década de 1970, cuando se empiezan a trasladar las experiencias y metodologías de los laboratorios científicos a otras áreas de investigación, paralelo a estas investigaciones Kelley inicia las bases, conceptuales y prácticas, del “pensamiento de diseño”, conocido en inglés como design thinking (IDEO 2016), que posteriormente sería utilizado como base metodológica de muchos de los laboratorios de innovación urbana (García, 2016). A la vez, los procesos de redefinición del concepto de innovación en Canadá y Europa, desencadenan la creación de espacios diseñados para promover la creatividad, el talento y la innovación social, como Nesta, en Reino Unido, a finales de la década de 1990, y el MediaLab en Madrid para el año 2000. Es decir que, aún cuando es hasta el año 2001 que Latour utiliza por primera vez el término de “Laboratorios urbanos” (Karvonen y Bas van Heur, 2014, p.2), existen antecedentes de investigaciones publicadas que retratan este reciente traslado del concepto de “laboratorio” al área social (Latour 1983, 2001; Park 1929; Galison y Thompson 1999; Hacking 1992; entre otros).

Con el surgimiento de los primeros Laboratorios de innovación urbana (FutureLab de Nesta; MindLab; Urbact; MediaLab; ENoLL, 27eRegion GovLab; Helsinki Design Lab; Tacsí; Barcelona Urban Lab) aparecen investigaciones que profundizan en la teoría y metodologías sobre los procesos asociados a la innovación. A nivel académico, la tesis doctoral de Schuurman (2015), estudia la transformación histórica de cómo se comprende la innovación y los procesos de implementación de estrategias de innovación social, afirmando que “en la teoría académica ya existen antecedentes y respuestas sobre estas transformaciones, pero en la práctica, muchas empresas y profesionales de

## ESTADO DE LA CUESTIÓN

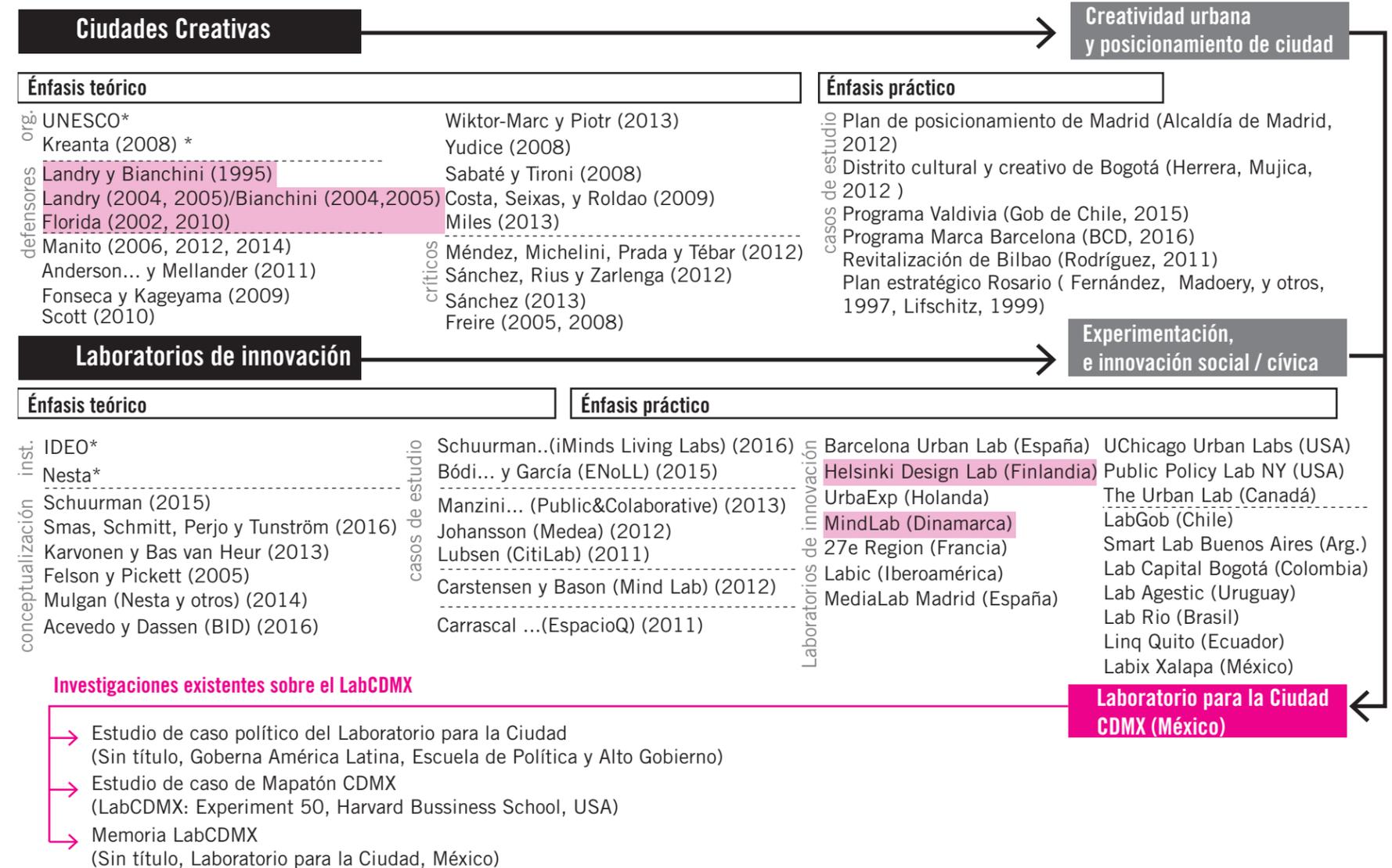


Diagrama 9. Estado de la cuestión. Algunos de los textos, autores e instituciones que han aportado a la investigación sobre las ciudades creativas, los laboratorios urbanos y el caso específico LabCDMX. Fuente: Elaboración propia.

la innovación todavía están luchando con la implementación concreta de estrategias para hacer frente a estos procesos” (p.8), por lo que su investigación utiliza como estudio de caso la Red Europea de Living Labs (ENoLL), para evaluar críticamente el concepto de Living Lab y situar el surgimiento de su práctica dentro del cambio más general de innovación social hacia la innovación distribuida, como estrategias básicas de dichos laboratorios (p.9). Por lo que los planteamientos de Schuurman (2015) muestran herramientas teóricas y modelos para el análisis de las estrategias de innovación dentro de casos prácticos como los que presentan los diferentes living labs (con un énfasis en la investigación digital y de las TICs).

Otra publicación relevante es “Road Trip to Innovation”, donde Dimitrescu (2016) entrevista a expertos y empresas con el fin de identificar la definición y componentes de la innovación, la manera de identificar las tendencias, a partir de las cuales crear productos, servicios y estrategias innovadoras, descubrir la manera en que las empresas abordan la innovación en términos de método (design thinking, etc) y cómo se transforman las tendencias en un activo estratégico dentro de las empresas (planificación estratégica, previsión, etc) (p.4). Otro ejemplo es el trabajo realizado por Britton y Anderson (2015) donde plantean conceptos claves y metodologías para la alcanzar una “ciudad participativa” (p.5), se trata de escalar proyectos y generar plataformas, a través de prácticas cotidianas y experimentos de innovación, para lograr que la ciudad mejore con la participación de los ciudadanos con espacios públicos hechos para todos (p.5,6,7).

Dimitrescu (2016) y Britton (2015) comparten el concepto de innovación social, aún cuando para el primero las metodologías parten de las prácticas de la industria privada, y para el segundo de los ejercicios ciudadanos. Ambas aproximaciones teóricas y metodológicas resultan útiles para el estudio de los laboratorios de innovación urbana ya que en estos espacios se busca hacer ciudad integrando los intereses de diferentes agentes urbanos, así como se puede observar en los diferentes laboratorios, dentro y fuera de gobiernos locales, que han surgido durante la segunda década del s.XXI (Public Policy Lab; Pulse Lab, The Mars Lab, LabCDMX, Smart Lab; ICES; Lab Rio; Labic; entre otros). A partir de estos primeros espacios de innovación se ha ido documentando nuevo conocimiento sobre las diferentes perspectivas y énfasis de cada uno de estos gestores de ciudad, esto se puede apreciar en las publicaciones de Public & Colaborative (2013) y de Christiansen (2016) quienes han ido mapeando los lugares públicos de innovación a nivel global y han ido formulando las diferentes visiones con que se trata el tema de la innovación urbana.

Karvonene y Bas van Heur (2014) afirman que “la noción de laboratorios urbanos es cada vez más llamativa con los actores urbanos que buscan un cambio radical en las ciudades. La experimentación es útil para lograr la sostenibilidad ambiental, el desarrollo económico, la equidad social y el

progreso cultural” (p.1); sin embargo, a diferencia de las teorías de ciudades creativas, han sido pocos, hasta la fecha, los investigadores teóricos que publican sobre estos temas, y por otro lado, los laboratorios existentes en su mayoría, han tenido un mayor énfasis en las prácticas y desarrollo de estrategias que en el documentar teoría, con algunas excepciones (UrbaExp 2015; Manzini y Staszowski 2013; Bódi, Garatea, Schuurman y García 2015; entre otros) (ver p. ), es decir que en general actualmente la información sobre lo que significa ser un laboratorio de innovación urbana se encuentra en los sitios web de dichas plataformas, más que en libros o artículos académicos\*.

Karvonen y Bas van Heur (2014) han estudiado las nociones de los laboratorios y el paso de sus prácticas históricas de la ciencia a las prácticas sociales y urbanas. Explican a nivel teórico los conceptos de experimentación, desarrollo urbano, así como evalúan y critican los laboratorios urbanos contemporáneos para aclarar “cómo los procesos de “laboratorización” son útiles para abrir el desarrollo urbano a nuevos modos de pensamiento y acción” (p. 2).

Las investigaciones de Karvonen y Bas van Heur (2014), Smas et al. (2016), Felson y Pickett (2005) sientan bases teóricas y críticas sobre la función de los laboratorios dentro de la nueva gestión urbana, al profundizar en “los principios fundamentales de los laboratorios urbanos (es decir, la co-creación, la exploración, la experimentación y la evaluación) como un marco teórico útil para comprender y posicionar diferentes iniciativas informales de auto-organización en el desarrollo urbano contemporáneo” (Smas et al., 2016, p.919).

\* Como es un fenómeno reciente, pero en acelerado aumento, es posible que rápidamente se encuentre más bibliografía sobre los Laboratorios de Innovación Urbana desde fuentes académicas o de los mismos Laboratorios. La búsqueda bibliográfica sobre este tema, para esta investigación, finalizó iniciando el año 2017.

Por otro lado, la publicación Acevedo y Dassen (2016), perteneciente al BID, “analiza los roles y desafíos de los laboratorios latinoamericanos, contrastándolos con buenas prácticas y características que la literatura ha asociado a mayores niveles de innovación en el sector público y en otras organizaciones. A partir de una encuesta a directores de laboratorios y dos estudios de casos, se describe el panorama de los laboratorios y se discuten sus desafíos” (p.5).

En el caso del LabCDMX, el primero de su tipo (gubernamental) dentro de América Latina, aunquando desde el año 2013 se encuentra en funcionamiento, hasta la fecha, no se han publicado teoría sobre su laboratorio y/o un análisis de las estrategias en las que se basan, más allá de la definición de sus conceptos clave y el contenido de su página web. Es decir que actualmente no existe investigación accesible, sobre los laboratorios de innovación urbana para la región Mesoamericana, que permitan aportar a otras investigaciones y/o gobiernos u organizaciones de esta región. Es por esto que, para esta investigación ha resultado clave el trabajo práctico dentro del LabCDMX y el proceso de entrevistas, y se espera que al finalizar esta tesis se llene parte de ese vacío de conocimiento.

### Investigaciones sobre el trabajo realizado por el LabCDMX

El LabCDMX ha publicado diversas investigaciones que exponen los resultados de sus experimentos, así como los fenómenos urbanos asociados a estos; sin embargo, son únicamente dos las investigaciones en las cuales el centro de discusión es el mismo Laboratorio:

- a. Sin título

Estudio de caso del LabCDMX, desarrollado por Governa América Latina, Escuela de Política y Alto Gobierno con énfasis en el desarrollo de políticas públicas. Narra la forma en la que surgió el laboratorio y da seguimiento a su concepción y transformaciones hasta el año 2015. Su centro no son las estrategias que utilizan y es más narrativo que evaluativo. Este estudio está aún en construcción, y no se cuenta aún con una fecha de publicación.

- b. Memoria del LabCDMX

Se trata de un registro de los procesos y experiencias que han desarrollado dentro del Laboratorio, narradas y producidas por la dirección del LabCDMX. Esta memoria está aún en construcción, y no se cuenta con una fecha de publicación en este momento.

- c. LabCDMX: Experimento 50

Por otro lado, resulta importante mencionar esta última publicación, ya que

es un trabajo desarrollado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard en Estados Unidos (Harvard Business School) sobre el experimento urbano llamado “Mapatón CDMX” del LabCDMX. Este documento de 11 páginas narra qué es el laboratorio y lo que significa la experimentación, desde la voz de la dirección del LabCDM, así como describe de forma general el proceso operativo de Mapatón CDMX, y enumera algunos otros experimentos realizados. Aún cuando en la presente tesis uno de los experimentos a analizar es Mapatón CDMX, el énfasis del trabajo es diferente al de la Universidad de Harvard ya que en dicho documento no se analizan las estrategias utilizadas en función del posicionamiento de la CDMX como una ciudad creativa.

Se concluye que para el caso LabCDMX, primero, existe poco material bibliográfico sobre la teoría que se va construyendo durante el funcionamiento de los espacios de innovación urbana (Lozano, 2016), ya que es difícil para los laboratorios dividir su tiempo entre las prácticas experimentales en la ciudad, el funcionamiento interno (gestión) y la documentación (desarrollo de investigación sobre el mismo laboratorio). Segundo, a nivel general, no se encontraron investigaciones que hicieran referencia al rol teórico de los laboratorios de innovación urbana dentro de los procesos de consolidación como ciudades creativas en la nueva gestión urbana, aún cuando en algunos casos parte de los objetivos de los laboratorios coinciden con los intereses y planteamientos de las ciudades creativas.

Por lo que esta investigación aportará a nivel académico al relacionar y evaluar, por primera vez, experiencias y conocimientos, desde las estrategias, de un laboratorio de innovación urbana Mesoamericano con las principales teorías de ciudades creativas, lo cual permitirá contribuir al conocimiento teórico y práctico sobre los procesos de posicionamiento de ciudades creativas en esta región.

## 0.6 Definición

### Preguntas

### Pregunta general

El fenómeno de ciudades creativas es un fenómeno internacional que inició en territorio anglosajón, sin embargo está ingresando con creciente interés en la nueva gestión urbana en Mesoamérica, desde los gobiernos locales, pero existen pocas investigaciones sobre este tema para este contexto. El caso con mayor experiencia está en México, por lo que surge la inquietante sobre los procesos teóricos y metodológicos que han llevado, ¿Cómo el Laboratorio para la ciudad (LabCDMX) pretende colaborar en el proceso de posicionar a la

Ciudad de México como una “ciudad creativa”?

## Pregunta Específica 1

¿Cuál es el contexto histórico desde el que surgen las principales corrientes teóricas y prácticas en torno a las ciudades creativas y laboratorios de innovación urbana?, así como ¿cuáles son las principales teorías y prácticas internacionales que han trabajado estas tendencias, teorías y conceptos?. Para identificar los aspectos económicos, políticos, sociales y urbanísticos, que conforman estas tendencias internacionales.

## Pregunta Específica 2

¿Cuál es la relación entre las teorías asociadas a las “ciudades creativas” y a los principales laboratorios de innovación urbana internacionales con los planteamientos del LabCDMX?. Para así determinar si este caso de estudio está dentro de alguno de los planteamientos teóricos existentes internacionales, o si está construyendo una nueva base teórica acorde al contexto de su ciudad.

## Pregunta Específica 3

La teoría puede ser interpretada de múltiples maneras. El analizar proyectos concretos que ha ejecutado el LabCDMX permitirá entender ¿de qué manera se implementan, por dicho laboratorio, experimentos de innovación cívica y creatividad urbana? Para comprender la forma en la que se abordan los proyectos y las metodologías empleadas, profundizando en la estrategia práctica, en su metodología, y así descubrir la relación entre teorías y prácticas.

Estas aproximaciones buscan concluir con el responder, por último, ¿qué lineamientos teóricos y metodológicos sobre las estrategias de posicionamiento de ciudades creativas, a la luz de la experiencia del Laboratorio para la ciudad (LabCDMX), pueden generarse?, definiendo ¿qué aprendizajes se pueden extraer, sobre las estrategias urbanas, conformación de equipos, y herramientas?, así como ¿cuál es el rol de la arquitectura y el diseño en este proceso?

Recordando que el estudio de caso es una forma de visualizar los retos urbanos que está enfrentando la Ciudad de México pero también otras ciudades en la actualidad. Es decir que el aporte concluyente de la investigación consiste en determinar aprendizajes sobre la estrategia que ha venido utilizando este Laboratorio para posicionar a su ciudad como “creativa”, estos serán de valor para otras ciudades de la región mesoamericana, ya que existe la tendencia de posicionamiento de ciudades creativas, pero sin embargo, hasta el momento no se ha documentado y analizado la experiencia (teórica y práctica) del Laboratorio más antiguo de dicha región, el LabCDMX.

El determinar aprendizajes (teóricos y metodológicos) solo es posible después de realizar las dos etapas previas, donde se cuestionan y analizan las teorías y prácticas del caso de estudio.

## Objetivos

### Objetivo General

Realizar un análisis del caso Laboratorio para la ciudad (LabCDMX) entre el período 2013 a 2016, para poner en valor la manera en que, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana, la Ciudad de México se pretende posicionar como una “ciudad creativa”.

### Objetivo Específico 1

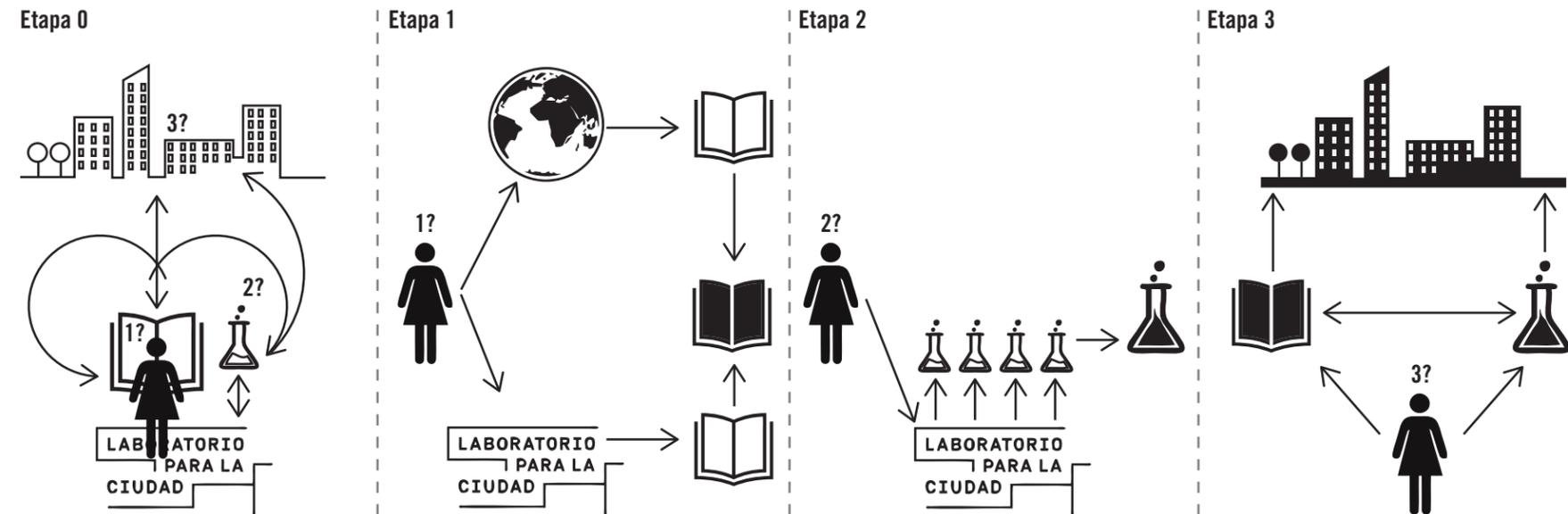
Contextualizar e identificar las principales teorías internacionales asociadas a las “ciudades creativas” y a los laboratorios de innovación urbana, para comprender el surgimiento y composición de estas tendencias vinculadas a la gestión y administración urbana.

### Objetivo Específico 2

Cotejar desde el estudio de las principales teorías internacionales, asociadas a las “ciudades creativas” y a los laboratorios de innovación urbana, los planteamientos del Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX), para determinar coincidencias o nuevos planteamientos teóricos en torno a la estrategia del LabCDMX.

### Objetivo Específico 3

Analizar la estrategia práctica empleada por el Laboratorio para la ciudad (LabCDMX) en la implementación de experimentos concretos de innovación cívica y creatividad urbana (Módulo de consulta urbana, Jugar la Ciudad, Saber creativo y Mapatón) para determinar la relación entre la estrategia de experimentación y los planteamientos teóricos del LabCDMX.



## Metodología y productos de investigación

En la investigación, se ha reconocido desde hace tiempo la importancia de la investigación que involucra la especificidad de situaciones de la vida real. La “investigación acción” (action research) es un término dado a los estudios que examinan una situación concreta... sostiene que el conocimiento teórico y el conocimiento práctico deben informarse mutuamente en un contexto concreto para el establecimiento de un verdadero campo de trabajo (Groat y Wang, 2013, p.43-44).

Esta investigación es inicialmente del tipo “investigación acción” como la descrita por Groat y Wang (2013), ya que parte de un fenómeno real, analizado a partir de un caso concreto, donde la investigadora ha tenido participación activa dentro del mismo caso y ahora plantea una metodología para responder a las interrogantes que se originaron durante dicha práctica.

Para explicar la forma en la que se abordará el desarrollo y ejecución de esta tesis, se parte por aclarar cómo se ha diseñado la investigación: el sistema

Diagrama 10. Secuencia de acciones para alcanzar los objetivos. Fuente: Elaboración propia.

de investigación (paradigma o visión del mundo a partir del que se mira el fenómeno), las escuelas de pensamiento, la estrategia (plan general) y las tácticas (técnicas y herramientas), a nivel general y específico por fases.

Según la clasificación tradicional de sistemas de investigación, divididos en cualitativos y cuantitativos, se concluye que se parte del paradigma cualitativo, ya que, según Groat y Wang (2013), este es el que “asume una realidad subjetiva y una visión del investigador como interactiva con el sujeto de la investigación”(p.71), y parte de “un enfoque multi-método, implicando un acercamiento interpretativo hacia el tema de interés, a partir de la recolección de una variedad de materiales empíricos. Esto significa que se estudian las cosas en su entorno natural (p.218), en este caso se estudia el fenómeno del posicionamiento de ciudades creativas desde las estrategias que se utilizan para que la ciudad alcance dicha condición, “se trata de dar sentido o interpretar los fenómenos en términos de los significados que las personas les aportan” (p.218), es decir desde cómo se visualiza el convertirse en ciudad creativa desde los actores que plantean y ejecutan las estrategias (experimentos urbanos), los laboratorios de innovación gubernamentales.



Se utiliza como estrategia general el análisis de un estudio de caso, entendido como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes” (Groat y Wang, 2013, p.418, citando a Robert Yin).

Según Groat y Wang (2013), las cinco características más destacadas de la estrategia que utiliza un estudio de caso son: un enfoque en el caso, estudiado en su contexto de la vida real; la capacidad de explicar los nexos causales; la importancia del desarrollo de la teoría en la fase de diseño de la investigación; una dependencia de múltiples fuentes de evidencia, con datos convergentes de manera triangular; y por último el poder de generalizar a la teoría (p.419). Estas características se cumple en la presente investigación, ya que se selecciona un caso representativo para la realidad Mesoamericana, las estrategias empleadas, del año 2013 al 2016, por el LabCDMX, esperando que a partir del análisis de dicho caso se obtengan aprendizajes teóricos metodológicos asociados al posicionamiento de la CDMX como ciudad creativa, y que estos sean de valor para otras ciudades de la región que compartan intereses y objetivos, debido a que,

aunque una crítica convencional a la investigación de un estudio de caso es que no hay base para generalizar de un caso a otro, Yin sostiene que... la fuerza del estudio de caso es su capacidad para generalizar a la teoría, de la misma manera en que un “experimento” puede ser generalizado a la teoría, que a su vez puede ser probado a través de otros experimentos (Groat y Wang, 2013, p.430, citando a Robert Yin).

Esta estrategia “consiste en estudiar un caso en relación con la compleja dinámica con la que se interseca y del cual el caso mismo es inseparable” (p.421), es por esto que, para estudiar las estrategias urbanas empleadas por el LabCDMX en México, se deben analizar las teorías y prácticas tanto de los laboratorios de innovación, como de las ciudades creativas en general, ambas inmersas dentro de la realidad urbana económica, política y social, ya que este es el marco del fenómeno y es inseparables al objeto y al caso; sin embargo, los límites de investigación están claros con la pregunta, objetivo y alcances generales.

Imagen 2 .Equipo multidisciplinar (arquitectos, cineastas, periodistas, artistas plásticos, diseñadores industriales, historiadores, politólogos, abogados, urbanistas, entre otros) que conformó el Laboratorio para la Ciudad en septiembre 2016, en el momento en que la investigadora trabajó como parte del equipo de laboratorio (etapa 0 de la metodología). Fuente: Archivo del Laboratorio para la Ciudad.

El caso tiene como propósito el ser narrativo, explicativo y exploratorio. Esto porque resulta necesario, para la pregunta general de investigación, conocer las teorías que ha desarrollado el LabCDMX dentro de su contexto (narrativo); se analiza en relación a los movimientos internacionales asociados a las ciudades creativas y laboratorios de innovación (explicativo); se valoran sus estrategias (narrativo y exploratorio) y se proponen una serie de aprendizajes teórico metodológicos que surgen del caso (explicativo y exploratorio).

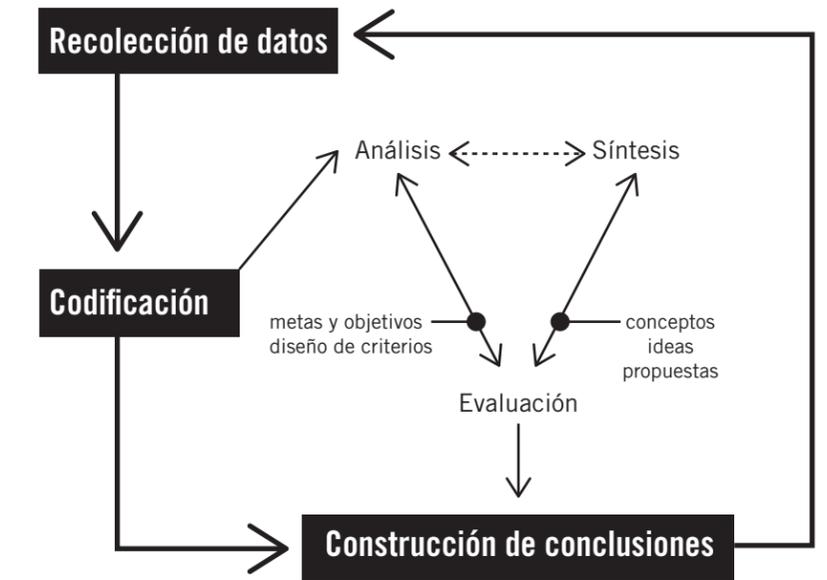
La táctica general consiste en un ciclo de recolectar datos (textuales y/o experienciales), codificar estos datos por medio del análisis, síntesis y evaluación; para luego memorizar, entendido como construir conclusiones. Este proceso también es un ciclo por si mismo dentro de las diferentes fases de la investigación.

Una vez que los datos han sido codificados, reducidos y mostrados, el investigador se mueve gradualmente hacia aclarar patrones, proporcionando explicaciones y evaluando estos hallazgos...La pregunta crítica es si los significados que se encuentran en los datos cualitativos son válidos, repetibles y correctos (Groat y Wang, 2013, p.249-250, citando a Miles y Huberman).

### Etapa 0: observadora participante del LabCDMX

El enfoque de esta etapa es práctico cualitativo. Consiste en obtener, desde la experiencia en el interior del caso de estudio, un primer acercamiento con el tema general y las estrategias utilizadas por el Laboratorio para la Ciudad, y plasmar un primer acercamiento sobre el que parte esta investigación. La estrategia o método utilizado es el de “observación participante” (participant observation), “una situación en la que el investigador juega un rol activo... puede abarcar una enorme variación en la forma en que el investigador opta por observar y participar en los fenómenos estudiados.” (Groat y Wang, 2013, p.225). En este caso la investigadora trabaja, por 7 meses, dentro del área “Ciudad Creativa” del LabCDMX, como coordinadora de dos de los proyectos que se realizaron en la CDMX, esta experiencia permite que se conozca no solamente algunas de las estrategias utilizadas por el LabCDMX, si no también los planteamientos teóricos y la dinámica general del objeto de estudio. Es en este proceso donde surgen, de forma incipiente, las preguntas de investigación.

Durante al año 2016, posterior a los siete meses en que la investigadora es observadora y participante, se trabaja en investigar a fondo el fenómeno sobre el que se encuentra el objeto de investigación, paralelo al aclarar las preguntas, objetivos y metodología. Las tácticas utilizadas son, primero, la recopilación de documentos (reportes, artículos, libros, tesis, revistas, páginas webs) dentro y fuera del LabCDMX relacionados con Laboratorios de innovación urbana,



Ciudades Creativas y estrategias de experimentación; segundo la observación y participación dentro los procesos dentro del LabCDMX; tercero entrevistas a actores clave dentro del Laboratorio, y cuarto el análisis y síntesis de toda la información por medio de diagramación y redacción.

### Etapa 1: análisis de contexto, identificación y comparación teórica

Esta etapa se dividió en dos partes, para abarcar el primer y el segundo capítulo correspondientes a los objetivos 1 y 2, para lo cual se trabajó durante siete meses.

La primera parte consiste en una revisión de antecedentes históricos, para profundizar de dónde surgen los planteamientos y prácticas relacionadas con la gestión y planificación de ciudades basadas en la creatividad, así como los eventos y contexto histórico sobre el cual se fundamenta la aparición de los laboratorios urbanos en gobierno. Para esto, se hace un seguimiento histórico de los principales eventos desde el año 2016 hasta llegar a 1940, donde se localizaron algunos de los antecedentes más relevantes en aspectos de teoría

Diagrama 11. Proceso cíclico de la estrategia. Elaboración propia a partir del diagrama de Groat y Wang (2013) p.30 y p.243

económica, política y urbana. Simultáneamente se desarrolla una profunda búsqueda bibliográfica, con herramientas de lectura y síntesis, para esto se fue trazando una serie de relaciones comprobables, aunque muchas veces no evidentes a simple vista, entre fenómenos económicos, políticos, culturales, tecnológicos, sociales (en campos como la administración pública, privada, el urbanismo, entre otros) a nivel mundial, y se fue sintetizando por medio de resúmenes, líneas de tiempo y diagramas.

La segunda parte de esta etapa continua dentro de la línea teórica, identificando, en el trazado histórico, los principales teóricos y/o ejecutores de estrategias de creatividad urbana y de conformación de laboratorios urbanos, para seleccionar cuáles serían los estudiados con mayor profundidad, para ser comparados posteriormente.

Se plantea inicialmente la utilización de elementos de la “teoría fundamentada” (grounded theory),

En este método la recopilación de datos, el análisis y la teoría eventual están en estrecha relación entre sí. Un investigador no comienza un proyecto con una teoría preconcebida en mente (a menos que su propósito sea elaborar y extender la teoría existente). Más bien, el investigador comienza con un área de estudio y permite que la teoría surja de los datos...Las teorías fundamentadas, debido a que se extraen de los datos, son propensas a ofrecer una visión, mejorar la comprensión y proporcionar una guía significativa para la acción (Groat y Wang, 2013, p.234-235).

Aún cuando existen teorías sobre las Ciudades Creativas y estas forman parte esencial del análisis en esta fase, no se cuenta con una teoría consolidada sobre los laboratorios de innovación y el tipo de estrategias de experimentación asociadas al posicionamiento de las ciudades, es por esto que son los datos extraídos sobre estas prácticas, en conjunto con los estudios sobre ciudades creativas y el caso específico del LabCDMX, en triangulación, los que como dicen Groat y Wang (2013), permitirán ofrecer una comprensión y una guía teórica para el posterior desarrollo de la investigación. Este proceso, como se mencionó en la metodología general, sigue el ciclo de una recopilación de datos, una codificación (análisis de datos) y la memorización (construcción de conclusiones, en este caso teóricas).

La estrategia consiste en un proceso analítico relacional, por medio de una táctica que consiste en, primero una serie de entrevistas como al teórico Charles Landry, y a actores clave dentro de la dirección del LabCDMX y ejecutores de sus experimentos (Romo, Gómez-Mont, García, Lozano, Cuesy, entre otros). Segundo, lectura y síntesis del trabajo realizado por los principales

exponentes, seleccionados, en el tema de Ciudades Creativas (Landry, Florida, Bianchini), en el de laboratorios de innovación urbanos (MindLab y Helsinki Design Lab), y la teoría desarrollada por el LabCDMX. Para esto se plantea un proceso de análisis por medio de diagramas, gráficos y tablas, a partir del material de la primera y segunda parte de esta etapa.

Productos de esta etapa son, primero, una base contextual que expone las relaciones e influencias de diversos sectores y eventos mundiales en el desarrollo de los principales conceptos estudiados, segundo, una síntesis relacional teórica, de las principales teorías asociadas a las ciudades creativas, los laboratorios de innovación y el caso LabCDMX, así como un análisis de la postura teórica (sobre el posicionamiento de ciudades como creativas, la experimentación, la innovación, la creatividad, la gestión, planificación y administración urbana) de cada uno de estos, con especial énfasis en el caso LabCDMX.

## Etapa 2: análisis práctico

El enfoque de esta etapa es metodológico. Consistió en analizar la estrategia empleada por el LabCDMX a nivel práctico, a partir del estudio de tres experimentos de innovación cívica y creatividad urbana ya implementados, entre los años 2013 al 2016: Mapatón CDMX, Jugar la Ciudad y Saber Creativo. Esta etapa surge del tercer objetivo específico y tuvo una duración de aproximadamente tres meses.

La estrategia inicial de esta fase se centra en el estudio de caso LabCDMX. Consiste en exponer algunas de las estrategias utilizadas por este laboratorio, seguido de un proceso de análisis y evaluación, para determinar conclusiones sobre estas estrategias en relación a la teoría desarrollada en la etapa anterior.

Para el proceso inicial, de visualización, primero, se retoman las experiencias vividas personalmente durante el período de trabajo en el LabCDMX (durante la fase 0; segundo, se realizan una serie de entrevistas a miembros del equipo que dirigió y/o formó parte de las prácticas del LabCDMX, tercero, se recopilan archivos que documentan los experimentos producidos desde el laboratorio.

En esta fase fue necesario considerar aspectos como el que menciona Gamble (2008), al afirmar que

el destino de los experimentos suele ser una noción en lugar de una imagen nítida, y el camino puede no ser claro, ya que mucho está en movimiento: los límites del asunto pueden cambiar, la forma en la que el problema se conceptualiza evoluciona, y varios acercamientos se van probando. Las adaptaciones son en gran parte impulsadas por nuevos aprendizajes y por cambios en los participantes, los socios y el contexto (p.13).

Primero se localizaron e identificaron los actores implicados para cada experimento, luego se contextualizó a nivel de problemática y diversos factores que lo involucraron (físicos, sociales, económicos, etc), para luego sintetizar los procesos de implementación y resultados de cada uno, ya que como indica Picado (1990) este proceso consiste en “identificar la racionalidad del programa”, “significa poder explicar la causalidad de su proceso, en otras palabras poder captar ¿por qué el programa funciona de una determinada manera y no de otra?” (p.55), posteriormente se contrastaron las prácticas del LabCDMX con los resultados teóricos de fase 1.

Además, se consideró necesario ir documentando aspectos prácticos de la estrategia de cada experimento, ya que la mayoría de los archivos desarrollados por el LabCDMX, hasta el momento se han concentrado más en describir objetivos y resultados, y no tanto en profundizar cuáles y cómo se llevaron a cabo las diferentes fases que implicó cada proceso de experimentación. Para esto se tomó como herramienta el desarrollo de un “mapeo del viaje del proyecto” (mapping the project journey), aprendido durante un taller práctico que la investigadora llevó (una actividad interna para trabajadores del LabCDMX) sobre esta técnica con Jasper Christiansen.

Posteriormente se analiza la información por medio de resúmenes narrativos de las experiencias, diagramación de los contenidos, selección de fotografías tomadas durante las actividades y desarrollo de tablas comparativas entre la teoría sobre el posicionamiento de ciudades creativas y las estrategias prácticas de experimentación que pretenden colaborar a dicho proceso.

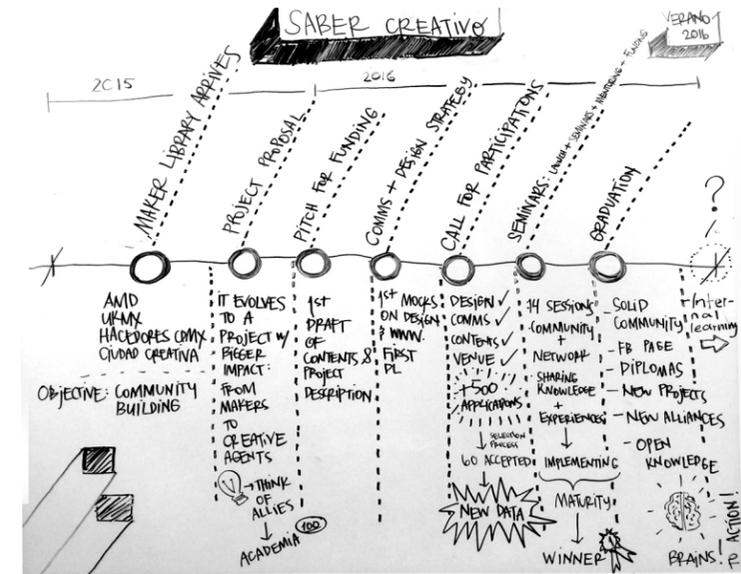
Productos de esta etapa son una serie de aprendizajes del tipo práctico-metodológicos sobre la estrategia empleada por el LabCDMX en el desarrollo de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana; así como un análisis general de dicha estrategia.

## Etapa 3: conclusiones y análisis de replicabilidad

El enfoque de esta etapa es teórico-metodológico. Consiste en extraer aprendizajes replicables y generar lineamientos sobre las estrategias de posicionamiento de ciudades creativas, a partir de los resultados de las etapas previas. Esta etapa de cierre tuvo una duración aproximada de tres meses.

La estrategia es analítica relacional, ya que busca analizar y sistematizar los resultados de las fases anteriores para generar conclusiones sobre las estrategias urbanas y su implementación en el estudio de caso, por lo tanto las tácticas que se utilizarán serán lectura, diagramas, gráficos y tablas.

Producto de esta fase es una serie de lineamientos teóricos y metodológicos sobre el proceso de posicionamiento de la Ciudad de México como una ciudad



creativa, así como aprendizajes, teóricos y prácticos, sobre las estrategias urbanas, conformación de equipos, y herramientas para el posicionamiento de ciudades como creativas dentro del contexto mesoamericano.

El producto final, al terminar las etapas descritas, consiste en el identificar aprendizajes teóricos y metodológicos, a partir de la experiencia de experimentación del LabCDMX, como vehículo para el posicionamiento de la Ciudad de México, estableciendo conclusiones útiles para otras ciudades mesoamericanas con miras a posicionarse en tanto ciudades creativas.

Imagen 3.Mapeo del viaje del proyecto (mapping the project journey) del experimento “Saber Creativo”, elaborado por García, Roverssi y Ambriz, durante un taller dirigido por Christiansen en el LabCDMX, en el año 2016. Fotografía de Bárbara Roverssi.

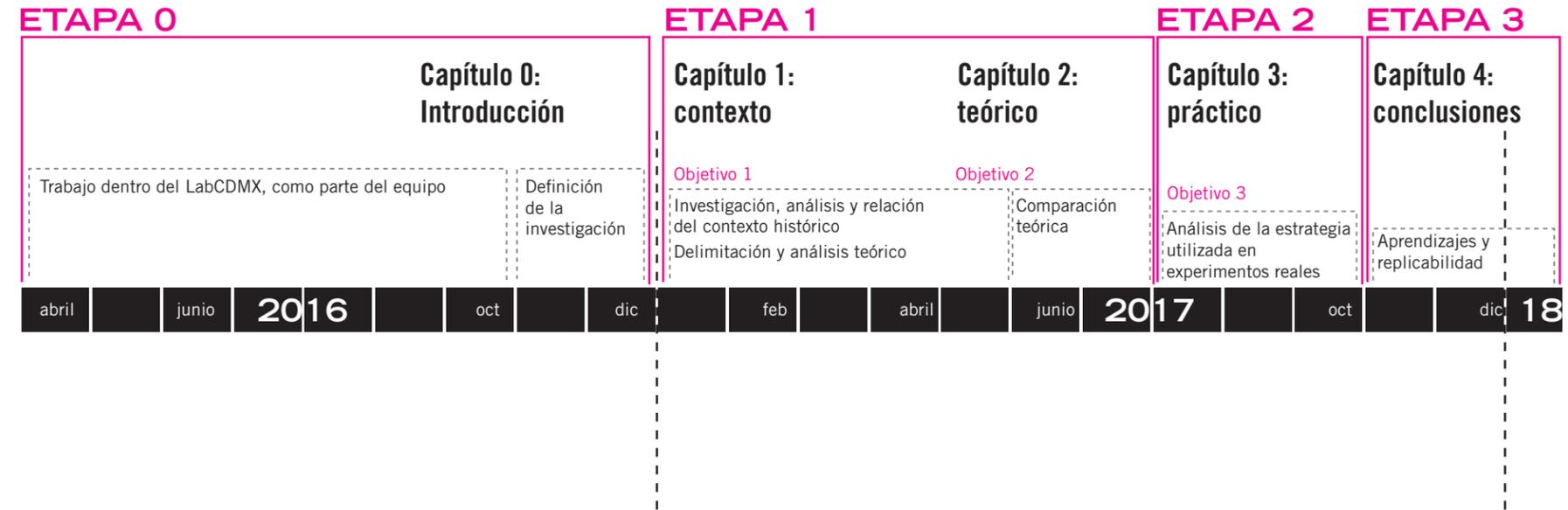


Diagrama 12. (pág. 40) Línea de tiempo metodológica. Proceso que tomó esta investigación. Fuente: Elaboración propia.

Busca mostrar la relación entre los objetivos establecidos, las etapas metodológicas y los capítulos desarrollados.

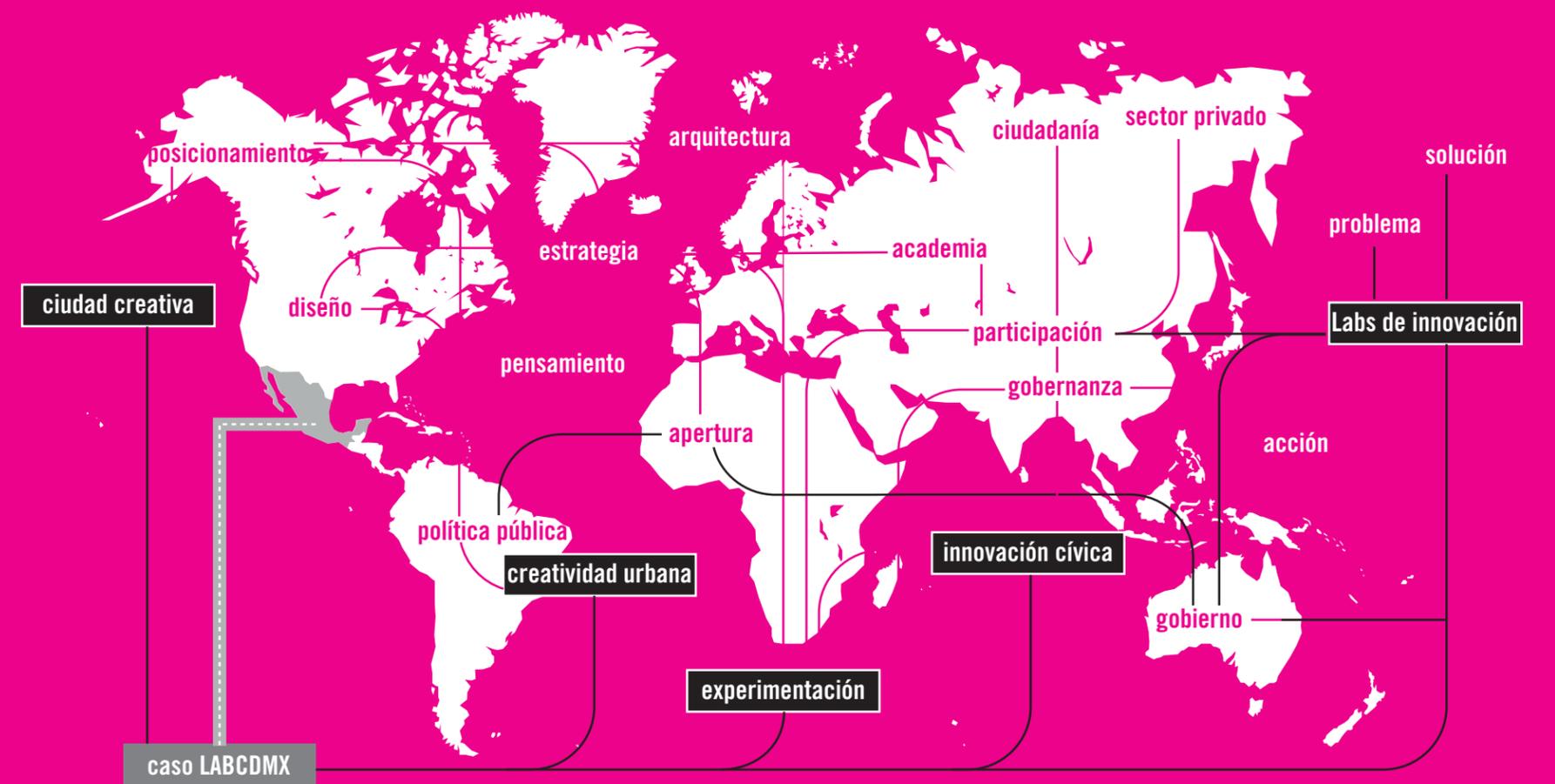


Diagrama 13. (pág. 41) Portada capítulo 1. Localización de los autores y laboratorios que se analizarán a nivel teórico general. Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO 1 análisis histórico contextual

## 1.1 Introducción

Se determinó que es necesario primero, trazar los factores históricos que han influido en la conformación de los dos conceptos más relevantes para esta investigación: ciudades creativas y laboratorios de innovación; segundo, el analizar los principales exponentes teóricos asociados a estos conceptos, ya que el tener referentes externos al caso de estudio permite comprender la generalidad del contexto teórico y el desarrollo del mismo.

Para esto, se hizo una selección de cinco posturas, de las cuales tres provienen de académicos que han publicado en torno al concepto de ciudades creativas; y dos corresponden a las teorías que surgen dentro de laboratorios de innovación urbana reales. Estas se presentan, analizan y comparan en conjunto y en relación al caso LabCDMX.

Es decir que el objetivo del primer capítulo es contextualizar e identificar las principales teorías, eventos y sucesos internacionales asociados a las “ciudades creativas” y a los laboratorios de innovación urbana, para comprender el surgimiento y composición de dichos conceptos y tendencias (urbanas, políticas, económicas y sociales) vinculadas.

### Ciudades Creativas

El concepto “ciudad creativa” ha sido expuesto desde diversas posturas teóricas. El análisis teórico en este capítulo se limita a tres autores: Franco Bianchini, Charles Landry y Richard Florida.

Los dos primeros comparten una misma línea teórica y son co-autores del primer libro bajo el concepto Ciudad Creativa en el año 1995. Sin embargo, de forma independiente, cada uno ha desarrollado diferentes sub-conceptos y líneas de argumentación en años posteriores, por lo que resulta relevante no solo el análisis del primero de sus libros, sino también de los principales aportes posteriores.

Por otra parte, en el año 2002 aparece Florida en la escena internacional, con una postura en general contraria a las de Bianchini y Landry. Florida ha sabido popularizar el concepto “ciudad creativa” a nivel mundial (Landry, 2005, p.11), al punto que muchas personas solo conocen las propuestas de este autor al punto de creerse que él es el “padre” de las estrategias de renovación urbana bajo el concepto de creatividad. Se incluye dentro de este capítulo tanto por su popularidad, por quienes lo apoyan o lo critican fuertemente, como por ser uno de los autores que más publicaciones tiene sobre el tema, y resulta necesario aclarar las diferencias teóricas con otros autores.

42

### Laboratorios de innovación

La definición teórica y metodológica de un laboratorio urbano se ha ido definiendo de diferentes formas a partir de los objetivos, funciones, contextos, a los cuales pertenezca. Este capítulo busca trazar algunos de los principales ejes teóricos de su desarrollo a nivel general, así como exponer y analizar la postura de tres laboratorios urbanos. El Helsinki DesignLab (HDL) y el MindLab son dos laboratorios europeos que han puesto en práctica sus planteamientos en la realidad específica de sus países y que han sido clave dentro de los procesos urbanos desde sus gobiernos; el análisis de ambos se utiliza como complemento al principal caso de estudio de esta investigación (LabCDMX). Los ejemplos europeos se seleccionaron por ser considerados, a nivel mundial, de los laboratorios con más experiencia, por la claridad y acceso a cómo han ido documentando su teoría y procesos, y por ser de los referentes clave para la conformación y desarrollo del LabCDMX según Romo (2017).

Elementos clave para nosotros [el LabCDMX], de estos laboratorios, fue el cómo entendían ellos la experimentación... que no puede describir una única forma de hacerlo... Son referentes importantes por la forma en que hablan a partir de sus casos, tienen soluciones muy atinadas, y la forma en la que ellos documentaron cómo hicieron las cosas... Constantemente estamos releendo su experiencia y coincidimos en algunos de los procesos y eso nos ha ayudado (Comunicación personal con Romo, 2017).

Por otra parte, para comprender la experiencia de construcción teórica de un laboratorio dentro del contexto Mesoamericano, se expone la postura del LabCDMX en México, el caso central de esta investigación.

### Parte I: Contexto y seis planteamientos teóricos

La primera parte de este capítulo consiste en establecer una serie de conclusiones teóricas específicas para cada una de los planteamientos de análisis, incluyendo al caso LabCDMX. Para lo cual se presenta un resumen y diagrama de cada postura, a partir de la identificación de su base contextual, enfoque teórico y enfoque estratégico.

### Base contextual

Se inicia exponiendo una base contextual general externa a los planteamientos de los teóricos y laboratorios específicos, esta hace referencia a la realidad asociada a las transformaciones mundiales entorno a: la economía,

### análisis teórico e histórico

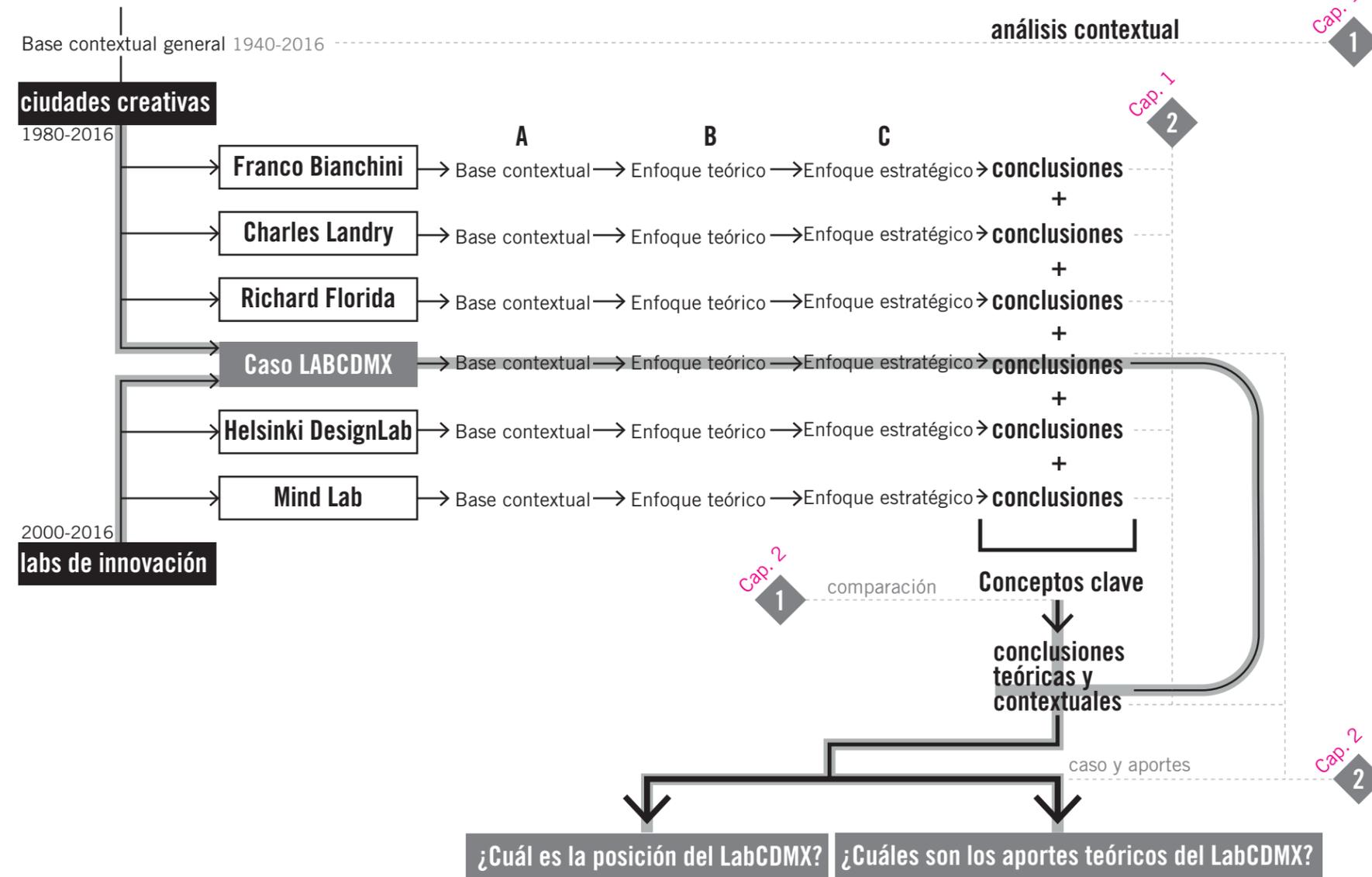


Diagrama 14. Contenidos y estrategia en torno al análisis teórico y contextual. Fuente: Elaboración propia

administración pública y privada, concepción del diseño, innovación, laboratorios, planificación urbana, cultura y creatividad. Todas estas áreas son la base sobre la cual se han ido desarrollando las teorías y prácticas de ciudades creativas y laboratorios urbanos.

Posteriormente, se exponen los problemas u oportunidades (aspectos políticos, sociales, económicos, físicos), que cada uno de los académicos o laboratorios de análisis, identifican como base del contexto sobre el cual surge la teoría que han desarrollado, en torno a sus ciudades de estudio y/o prácticas que han desarrollado.

## Parte II: Conclusiones históricas que han influenciado las tendencias de ciudades creativas y el desarrollo de laboratorios urbanos

Esta parte consiste en responder a las preguntas ¿Cuál es el contexto histórico desde el cual surgen las principales corrientes teóricas en torno a las ciudades creativas y los laboratorios urbanos?, y ¿cuáles son las principales posturas teóricas asociadas a estos conceptos?. Para esto, se hace una síntesis de los factores históricos que han influenciado las diferentes posturas teóricas (que han concluido en tendencias internacionales sobre la gestión y administración urbana), desde la década de 1940 al año 2016.

## 1.2 Parte I: Contexto e identificación teórica

### 1.2.1 Introducción

Las infraestructuras por sí mismas no pueden solucionar los problemas actuales de las ciudades...Lograr el cambio en las ciudades requiere de pensamiento creativo, interdisciplinario y holístico, cualidades que dependen de ambientes de apoyo en la ciudad (Landry y Bianchini, 1995, p.12).

Como mencionan Landry y Bianchini (1995), los problemas - y/o oportunidades - de las urbes requieren comprender el concepto **ciudad** integralmente, más allá del rol tradicional del urbanismo que tiende a enfocarse exclusivamente en las infraestructuras construidas. Es por esto que para estudiar el momento en el que se encuentra la teoría y prácticas asociadas a las ciudades creativas y los laboratorios urbanos, dentro de los procesos de planificación, gestión y administración de ciudades, es necesario revisar las transformaciones que

han ocurrido en áreas como economía, administración pública y privada, diseño, innovación, investigación y desarrollo, a nivel mundial.

A continuación, se examinan y vinculan algunos de los eventos, conceptos, teorías y transformaciones más relevantes dentro del proceso de construcción de las ciudades creativas y los laboratorios urbanos, a partir de cuatro fragmentos históricos: el primero de los años 1940 a 1969, el segundo de 1970 a 1999, el tercero del 2000 al 2009 y el último del 2010 al 2016. Cada uno de los cuales se caracteriza por iniciar y terminar con un período de grandes transformaciones, asociadas a la innovación en áreas como la económica, política, y/o social, conocidas normalmente como épocas de crisis (por traer incertidumbre, ajuste y cambio).

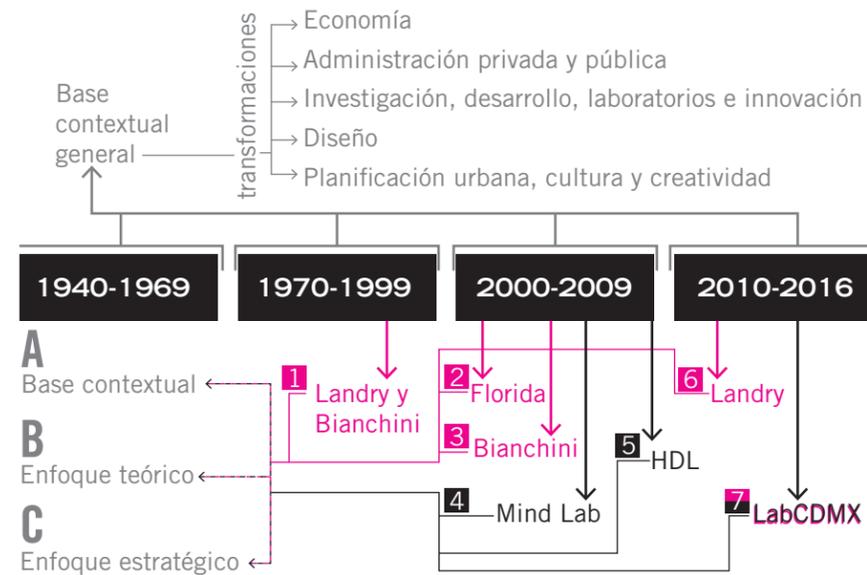
Se narran a nivel general, dentro de dichos bloques históricos, el rol que han jugado las posturas teóricas de Charles Landry, Franco Bianchini, Richard Florida, el MindLab, el Helsinki Design Lab (HDL), y el caso de estudio central de esta investigación, el LabCDMX.

### 1.2.2 Transformaciones del contexto mundial y presentación de planteamientos teóricos

El fenómeno de posicionamiento de ciudades alrededor de las teorías de ciudades creativas es reciente, de casi dos décadas, sin embargo se viene gestando desde la segunda mitad del s. XX, ya que está directamente vinculado a los cambios de paradigma económico, político y social, producidos por la revolución tecnológica y de información, la globalización, la desindustrialización y crecimiento de las ciudades, la democratización y descentralización de los gobiernos, entre otros (Rojas, Cuadrado-Rouda, y Fernández, 2005, p.70).

Se puede observar en la línea de tiempo (diagramas 16, 17 y 18), y a lo largo de este capítulo, la forma en la que el vínculo entre **creatividad, desarrollo urbano, innovación** y los **laboratorios urbanos**, que reúne la esencia del caso LabCDMX, se viene gestando por la sumatoria de teorías, eventos e innovaciones a nivel mundial desde 1940 aproximadamente, aun cuando es hasta 1995 que Landry y Bianchini publican el primer texto que engloba la teoría de “ciudades creativas”, y que hasta el año 2000 se concibe un laboratorio urbano que se autodenomine como tal dentro de gobierno.

Como se explicará en este capítulo, los eventos desde 1940, desencadenan nuevas teorías sobre la creatividad y la ciudad, posicionan la economía creativa y las industrias culturales en la mayoría de los planes de desarrollo urbano de los países capitalistas y transforman el concepto de innovación, dándole prioridad ahora al usuario, al ciudadano (Smas, L., Schmitt, P., Perjo, L., y Tunström, M., 2016, p. 919).



#### 1.2.2.1 Período 1940 – 1969

Durante la década de 1940 el economista Schumpeter transforma el **paradigma económico** al hablar de ciclos y afirmar que, si se excluye cualquier innovación y actividad innovadora, se está conduciendo a un estado estacionario... y que el héroe de la economía es el emprendedor (Guinta, 2015, p.2). Es decir que, él consideraba que cualquier desarrollo económico de una ciudad o país, requiere de la incorporación constante o intrínseca del concepto de **innovación**, como agente necesario para la promoción y existencia del capitalismo.

Para Schumpeter el impulso que enciende el motor capitalista proviene de los nuevos bienes de consumo, de los nuevos métodos de producción y transporte, de los nuevos mercados, de las nuevas formas de organización industrial que crea la empresa capitalista...la innovación permite salir del tipo de competencia entendida

Diagrama 15. Contexto de estudio. Forma en que se analizará la base contextual, enfoque teórico y estratégico, a nivel macro (contexto mundial) y micro (de los seis planteamientos de análisis). Fuente: Elaboración propia.

Simbología. ■ ciudades creativas (c.c) ■ laboratorios urbanos (labs urbanos) ■ transfondo histórico relevante tanto para las c.c como para los labs urbanos.

únicamente a partir de los precios, para entrar en una donde la calidad y la comercialización son claves. Con esto, lo que se planteó es una fuerte crítica a las teorías neoclásicas de competencia (Guinta, 2015, p.1).

Por lo tanto, Schumpeter liga el concepto de creatividad con el de innovación y transforma el de competencia. Considera que la innovación “genera rupturas en las estructuras económicas, lo que mantiene al capitalismo en su permanente estado evolutivo. Ésta es la idea central detrás de la “**destrucción creativa**”. (Guinta, 2015, p.1), un tipo de destrucción que rompe con estructuras del pasado para dar espacio a lo nuevo, basado ahora en la calidad y nuevas formas de comercializar.

En relación al rol y concepto asociado al emprender, Schumpeter (1947) asignó la palabra *Unternehmergeist* (en alemán para espíritu emprendedor), y afirmó que “el hacer cosas nuevas o hacer cosas que ya se están haciendo de una nueva manera viene del trabajo de los emprendedores (p.159), por lo que a partir de ese momento los emprendedores fueron teóricamente considerados gestores de la innovación, responsables de la “destrucción creativa” y motores de la economía capitalista.

Es gracias a los planteamientos de Schumpeter que, posteriormente, Andersson revisa “el papel del desarrollo tecnológico en el desarrollo social y económico y agrega algunas contribuciones a la comprensión de los mecanismos de la **creatividad como un factor clave en el desarrollo**” (Andersson, 1985, p. 6). Así como el estudio de Andersson, hay muchos otros que basan teorías actuales, dentro y fuera de la economía, basadas en cómo la innovación crea a partir de lo que se ha destruido.

Para Aparicio(2014) los “años maravillosos del **capitalismo e industrialización**” fueron de 1950 a 1960, mientras que Verick e Islam (2010) afirman que dichos años terminan en 1970. Sin embargo, ambas posturas coinciden en que fue un período donde “la producción industrial mundial alcanzó niveles sin precedentes...la producción creció mucho más rápido que la población, lo que incrementó el bienestar material y el nivel de vida de las personas” (Aparicio, 2014, p.70-71).

En las economías de Estados Unidos y Europa, el intenso papel del Estado en la economía contribuyó a fomentar el crecimiento...y logró establecer un “Estado de Bienestar” generalizado, que incluía...política económica contracíclica, política de gasto público expansiva...apoyo a la investigación científica básica y aplicada, un sistema de cooperación y planificación económica (sindicatos, empresas, gobierno), y un Estado como empresario a través de nacionalizaciones (Aparicio, 2014, p.72).

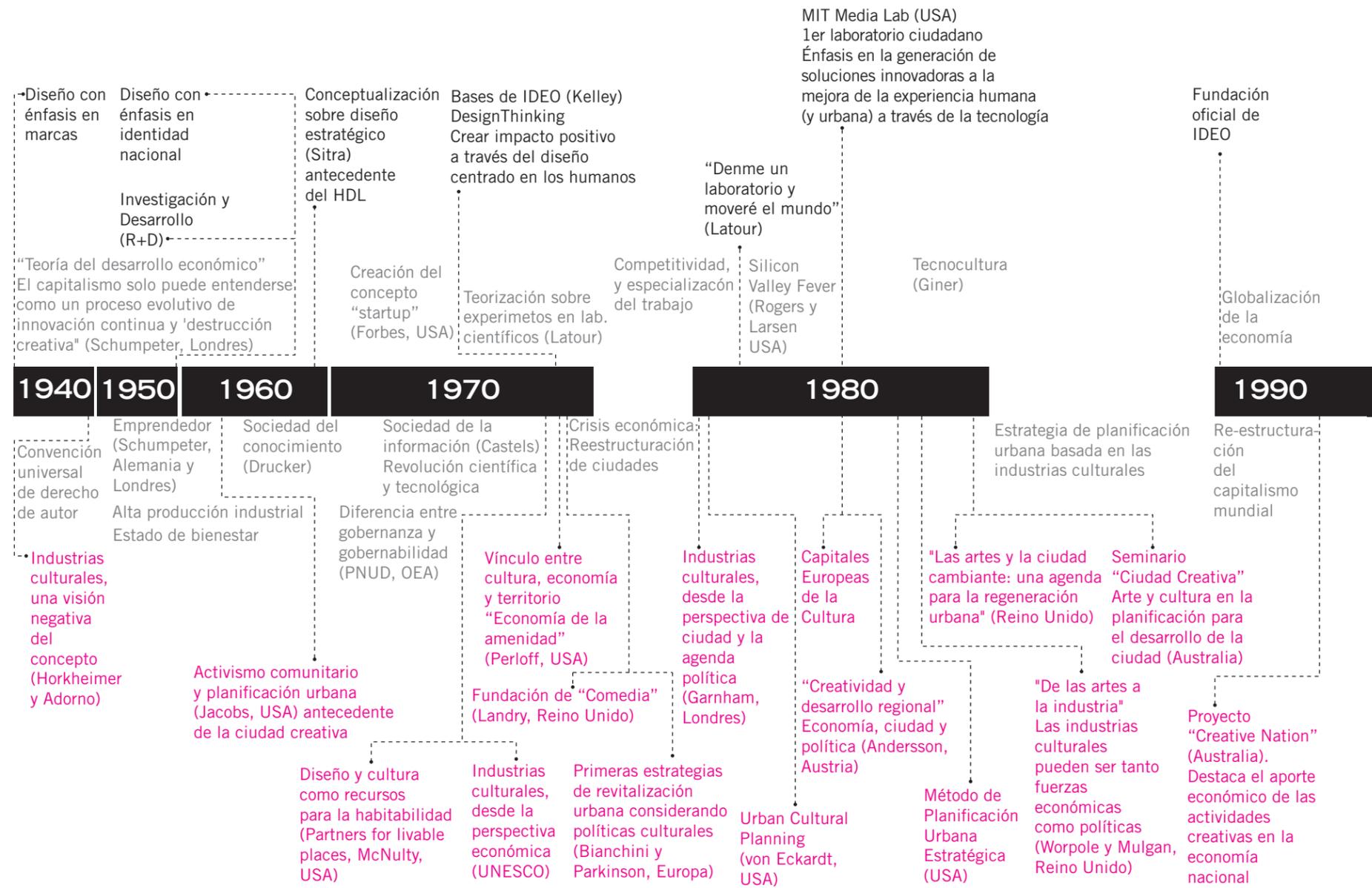


Diagrama 16. Línea del tiempo entre 1940 y 1990, parte 1 de 3. Acontecimientos más relevantes que han influenciado el desarrollo de las ciudades creativas (c.c) y labs urbanos a nivel mundial. Fuente: Elaboración propia a partir de Landry y Bianchini 1995; Florida, 2002; Pratt, 2008; Costa, Seixas y Roldao, 2009; Manito, 2006, 2012; UNESCO, 2004; El Financiero, 2016; Ayala, 2013; Vargas, 2017; Smas, Schmitt, Perjo, y Tunström, 2016; UrbaExp, 2015; Herrera, Mujica, y Molina, 2012; Throsby, 2001; Yúdice, 2008; Sangüesa, 2012; Mulgan, 2007; Echeverría y Merino, 2011; entre otros.

Simbología. ■ ciudades creativas (c.c) ■ laboratorios urbanos (labs urbanos) ■ transfondo histórico relevante tanto para las c.c como para los labs urbanos

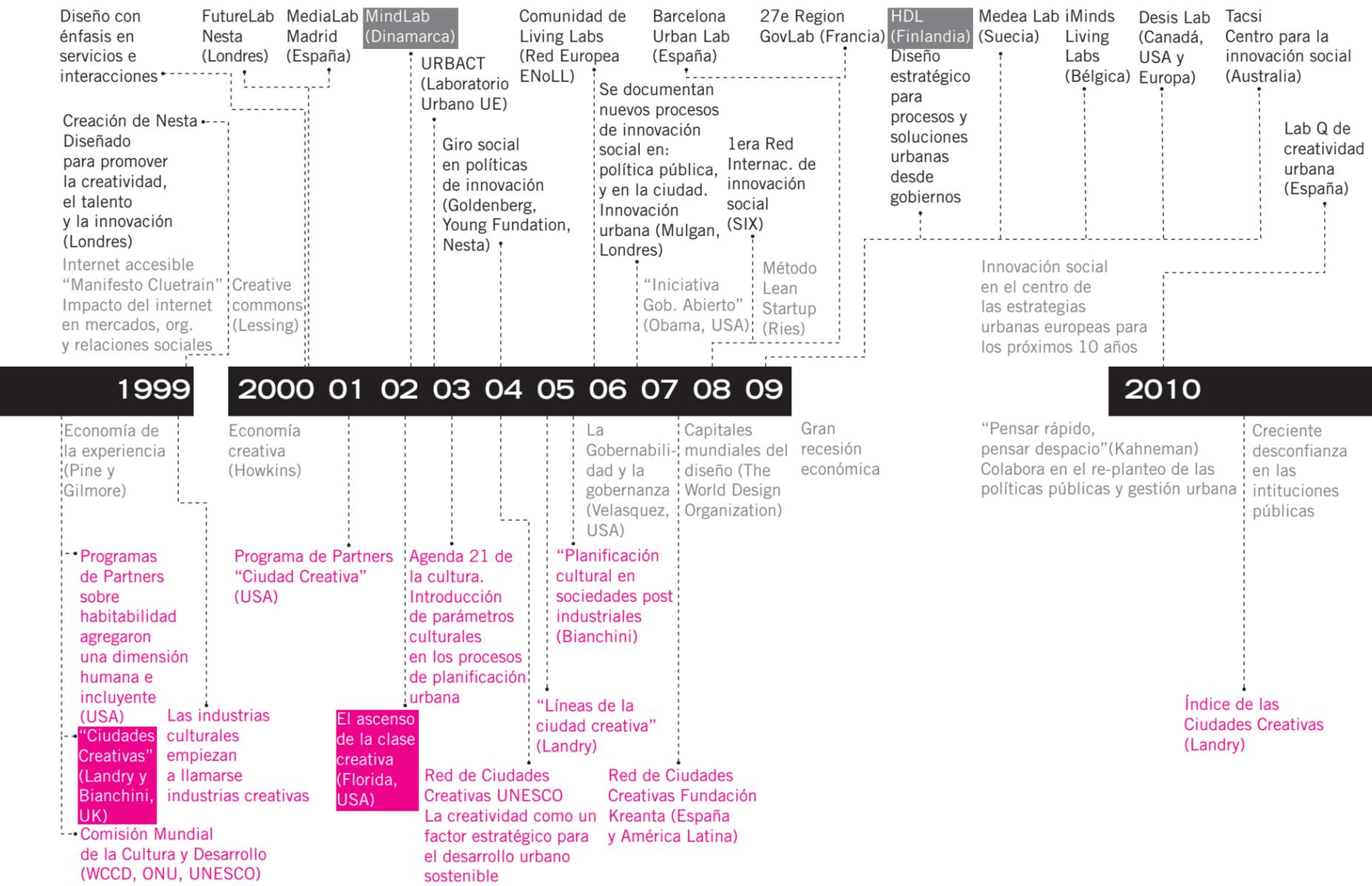


Diagrama 17. Línea del tiempo, entre 1990 y 2010, parte 2 de 3. Acontecimientos más relevantes que han influenciado el desarrollo de las ciudades creativas (c.c) y labs urbanos a nivel mundial. Fuente: Elaboración propia a partir de Landry y Bianchini 1995; Florida, 2002; Pratt, 2008; Costa, Seixas y Roldao, 2009; Manito, 2006, 2012; UNESCO, 2004; El Financiero, 2016; Ayala, 2013; Vargas, 2017; Smas, Schmitt, Perjo, y Tunström, 2016; UrbaExp, 2015; Herrera, Mujica, y Molina, 2012; Throsby, 2001; Yúdice, 2008; Sangüesa, 2012; Mulgan, 2007; Echeverría y Merino, 2011; entre otros.

Simbología. ■ ciudades creativas (c.c) ■ laboratorios urbanos (labs urbanos) ■ transfondo histórico relevante tanto para las c.c como para los labs urbanos

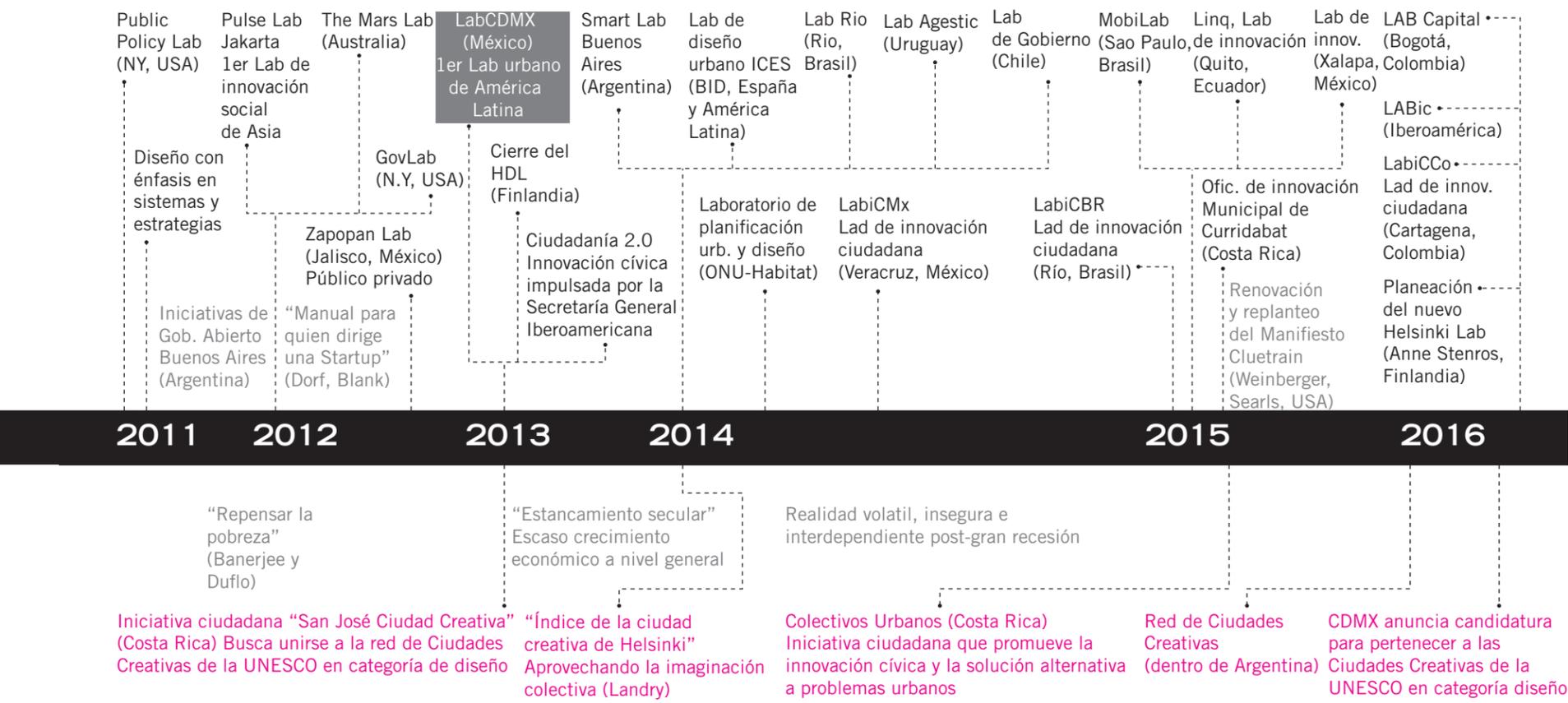


Diagrama 18. Línea del tiempo, entre 2011 y 2016, parte 3 de 3. Acontecimientos más relevantes que han influenciado el desarrollo de las ciudades creativas (c.c) y labs urbanos a nivel mundial. Un fenómeno que va en acelerado crecimiento, y en último años, con ejemplos concretos dentro del contexto Mesoamericano. Fuente: Elaboración propia a partir de Landry y Bianchini 1995; Florida, 2002; Pratt, 2008; Costa, Seixas y Roldao, 2009; Manito, 2006, 2012; UNESCO, 2004; El Financiero, 2016; Ayala, 2013; Vargas, 2017; Smas, Schmitt, Perjo, y Tunström, 2016; UrbaExp, 2015; Herrera, Mujica, y Molina, 2012; Throsby, 2001; Yúdice, 2008; Sangüesa, 2012; Mulgan, 2007; Echeverría y Merino, 2011; entre otros.

Simbología. ■ ciudades creativas (c.c) ■ laboratorios urbanos (labs urbanos) ■ fondo histórico relevante tanto para las c.c como para los labs urbanos

Es importante abrir un paréntesis para aclarar que el “Estado de Bienestar” no se vivió de igual forma en América Latina. Esta última “procuró repetir aceleradamente, en condiciones históricas diferentes, la experiencia de la industrialización de los países desarrollados” (Aparicio, 2014, p.74), y no tuvo el efecto deseado aun cuando los resultados en materia de crecimiento de la producción fueron muy positivos para los principales países de la región (p.15), se careció de una planeación de largo plazo (como pasó en temas de planificación urbana en muchas ciudades de la región); y América Latina quedó en malas condiciones para competir en los mercados mundiales (p.74) que exigiría posteriormente el capitalismo dentro del proceso de globalización.

Desde 1916 dentro de las regiones de Alemania, Estados Unidos y Reino Unido, se venía buscando estimular y coordinar el apoyo científico asociado a la guerra, y esto dio pie a que con más énfasis, después de la primera guerra mundial, se diera importancia a las prácticas de investigación y desarrollo, asociadas a crecimiento económico y seguridad nacional, estableciendo laboratorios científicos de gobierno (Holstein y McLeod, 2013) en diferentes países “desarrollados”. Consecuentemente, terminando la segunda guerra mundial, como menciona Aparicio (2014), se dieron apoyos de los gobiernos a la **investigación científica** básica y aplicada (p.72). Demostrado con el aumento de ingenieros y científicos capacitados en la mayoría de los países industrializados, y la inversión en **tecnología** (Holstein y McLeod, 2013).

Durante este período se consolidaron cuatro **tipos de laboratorios** de investigación, desarrollo y/o pruebas: primero, los privados, que se caracterizan por que su trabajo pertenece a empresas específicas, segundo los gubernamentales, que pertenecen a gobierno, tercero los universitarios, que investigan para la sociedad pero su propiedad pertenece a la universidad, y por último los independientes, que venden investigaciones tanto a gobiernos, empresas o cualquier otra entidad (Holstein y McLeod, 2013) y no tienen obligaciones permanentes con ninguno grupo. A partir de esta misma tipología de laboratorios científicos, es que posteriormente se verá cómo se clasifican los urbanos.

El concepto de investigación es tan antiguo como la ciencia; por otra parte, la relación íntima entre la investigación y el desarrollo (I+D) es reconocida hasta la década de 1950... Las innovaciones que resultan en nuevos productos y nuevos procesos generalmente tienen sus raíces en la investigación y han seguido un camino desde la idea de laboratorio, a través de la puesta en marcha de producción y fabricación “piloto” o “prototipo”, hasta la producción a gran escala y la introducción en el mercado. La base de cualquier innovación es una invención (Holstein y McLeod, 2013).

Holstein y McLeod (2013) determinan que para la década de 1950 es clave la **I+D** para los sistemas de producción industrial, y que el concepto de innovación está asociado con la tecnología, fabricación, procesos de prueba (prototipaje) e incluso la invención, pero aún le es ajeno teóricamente a las ciencias sociales y a la creatividad (entendida como algo más grande que la ideación científica y tecnológica).

Para este momento la **innovación** solía definirse “como la aplicación de una invención a una necesidad significativa del mercado... donde las invenciones provienen de la investigación básica o aplicada” (Holstein y McLeod, 2013), es decir asociada exclusivamente a la tecnología y economía, sin embargo, desde la década de 1960 Sirianni y Friedland examinan un nuevo tipo de innovación, la cívica, como aprendizaje social y vinculan los esfuerzos locales con redes más amplias y el desarrollo de “políticas públicas para la democracia” (Sirianni y Friedland, 2001, p.4), aun cuando la publicación de su investigación sale hasta el año 2001.

Paralelamente al inicio de un desarrollo más amplio del concepto de innovación, durante 1968, Sitra (El Fondo Finlandés para la Innovación) patrocinó el Seminario de Diseño Industrial, Ambiental y de Producto, este evento abrió la puerta para una discusión más amplia sobre el **rol del diseño**, entre diseñadores y la industria (Helsinki Design Lab, 2013), dando un salto a la concepción de lo que significaba el diseño hasta el momento, asociado a textiles, productos, marcas y/o identidades nacionales (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.28) y ampliarse a una discusión sobre los procesos (Helsinki Design Lab, 2013), conceptualizándose por primera vez “el diseño estratégico”, base fundamental para la existencia posterior del Helsinki Design Lab y muchos otros laboratorios urbanos a nivel mundial.

Durante la década de 1960, se ven influenciados los sistemas de toma de decisiones de los gestores, planificadores y líderes urbanos por los procesos de industrialización, la lógica económica, y las prácticas científicas dentro de laboratorios científicos. La forma en que los contratos de investigación asignados por los gobiernos establecían cuál trabajo debía realizarse estaba basado en dichos procesos y lógicas, y esto fue dictando la especificación del trabajo, y la idea de que este debía realizar lo más eficientemente posible (Holstein y McLeod, 2013), enfocándose en variables de tiempo y presupuesto. Se establecieron sistemas elaborados de supervisión del trabajo, inicialmente para los procesos científicos y posteriormente para la generalidad de las prácticas dentro de gobierno.

“El **estado de bienestar**” de las economías de Estados Unidos y la Europa capitalista, se sintió como la comprobación de la teoría económica de Schumpeter, basada en que “el impulso que enciende el motor capitalista proviene de los nuevos bienes de consumo, de los nuevos métodos de

producción y transporte ... y las nuevas formas de organización industrial” (Guinta, 2015, p.1, citando a Schumpeter). Durante estos años, de la industrialización, la prioridad en las ciudades, y el rol de los estados nacionales benefactores, fue responder a los problemas inmediatos mediante la creación de infraestructuras físicas. Según Landry y Bianchini (1995), “lo que se necesitaba entonces era particularmente la creatividad de ingenieros, planificadores y científicos” (p.12). Estos profesionales especializados estaban a cargo de dar forma a las ciudades, siguiendo como prioridad la eficiencia y maximización económica industrial, dejando como consecuencias, primero, la destrucción de muchos centros urbanos por una planificación insensible (p. 22), segundo, el que la profesión de la planificación, se consideró casi que exclusivamente sinónimo de transformaciones físicas en la ciudad, dejando de lado el carácter psicológico, emocional (p.13) y experiencial der las personas en relación al territorio.

Aun cuando Jane Jacobs (que nunca realizó estudios formales de urbanismo), en Estados Unidos, estaba planteando las bases del “activismo comunitario” desde 1961 (Muñoz, 2016, p.1) en su libro “Muerte y vida de las grandes ciudades americanas”, y explicaba “el aislamiento al que lleva el desarrollo urbano que prevalecía en la segunda mitad del siglo XX en EEUU, y que años después llegaría a Europa” (p.1); los gobiernos y urbanistas, en la generalidad del contexto industrial, no pensaban en términos de “lo humano” (emocional, psicológico, social, experiencial) de la ciudad, y mucho menos en la posibilidad de incorporar a los ciudadanos en los procesos de planificación y/o gestión del espacio público, ya que estas eran solo tareas por y para los “especialistas” (profesionales, empresas, gobiernos).

“Los años maravillosos del capitalismo” terminaron con el inicio de una **gran crisis económica**, que llevaron a transformaciones del sistema económico mundial y que, en conjunto con el desarrollo de nueva tecnología, transformaciones en las prácticas y teorías de diseño, e incremento de diversas necesidades sociales, se transformó la forma en que se gestionaron y planificaron las ciudades. Es decir que, para 1970, como afirman Landry y Bianchini (1995), “nuevos grupos de problemas se levantaron en las agendas urbanas” (p.11).

#### 1.2.2.2 Período 1970-1999

Las décadas de 1970 y 1980 se caracterizan por recesiones en Estados Unidos, Europa y América Latina, y por un crecimiento sostenido de la producción en algunos países del sureste asiático. Tres crisis marcaron estas décadas: la del dólar, la de los precios del petróleo y la de

la deuda externa. Las dos primeras provocaron una espiral inflacionaria en las economías desarrolladas y la última dejó a las economías de América Latina en una posición muy endeble para hacer frente a los retos que impondría la economía mundial de finales del siglo XX. (Aparicio, 2014, p.75).

Las crisis mencionadas por Aparicio (2014) provocan que diferentes esferas de la sociedad, replantearan sus prácticas y teorías en torno a la economía, política, ciencia, y urbanismo entre otros.

En el área de **administración pública**, durante estas dos décadas se produce una disminución del gasto público, del tamaño y del alcance del gobierno. Se da énfasis a la idea de la economización de las administraciones públicas, siguiendo los dogmas de eficiencia, efectividad y productividad (Kim, 2017, p. 514-516). Esta maximización, de hacer más con menos, conllevó una larga serie de reformas del sector público, “incluyendo privatización, descentralización, reforma del servicio civil, reforma financiera y presupuestaria, desregulación...y reforma de la empresa pública” (p. 531).

Por otra parte, desde el siglo XIV, los conceptos **gobernanza y gobernabilidad** se habían utilizado como sinónimos (Vanella, 2015, p.1), las primeras diferencias se hacen a mediados de los años 70´s del s. XX, por la Comisión Trilateral, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de Estados Americanos (OEA) y distintos autores y académicos (p.1)., sin embargo, hasta la actualidad no existe una única definición universal para cada uno de estos conceptos. Resulta relevante que, desde este momento, al abrir espacio a la distinción entre cada uno, se inició una discusión sobre los diferentes componentes de la administración pública. Donde, a nivel general, la gobernanza se comprende como entender que el gobierno está interconectado, que existen diferentes actores que forman parte de un Estado, por otro lado, la gobernabilidad es entendida como la capacidad del sistema político de responder a las diferentes demandas de su contexto. Como afirma Vanella (2015), estos componentes son la base actual del funcionamiento colectivo de una sociedad. “Si están al servicio del desarrollo humano, adquieren mayor significado y logran su verdadera máxima expresión” (p.3). Esta distinción es esencial para la política pública actual y para el desarrollo de muchos de los laboratorios urbanos de gobierno.

En el campo de la **administración privada**, aun cuando ya Schumpeter había hablado de la importancia de los emprendedores tres décadas antes, e incluso existieran emprendedores siglos antes de su mención, la crisis económica, de finales de los años 1970 (en conjunto y como consecuencia con el desarrollo tecnológico asociado a la informática), fue motor para que se gestara la cultura “start up” , basada en el poder de personas que antes no eran consideradas capaces de iniciar su propia empresa y establecer un modelo de negocio

(Colmenares, 2015), especialmente dentro del territorio conocido hoy como “Silicon Valley” en Estados Unidos.

Tal vez, la corriente más fuerte que une el pasado y el presente de Silicon Valley son las ganas de “jugar” con tecnología novedosa, lo cual, conjugado con un alto grado de ingeniería y canalizado por una administración astuta, ha contribuido notablemente a crear el centro neurálgico que vemos hoy en Silicon Valley (Sturgeon, 2000, p.35).

La cultura “**start up**” impulsó los métodos que venían desarrollando los laboratorios científicos, la “prueba y error”, experimentación, dentro de la I+D, ahora como un juego y negocio, en áreas de tecnología, ingeniería, informática y administración de empresas. Colmenares (2015) afirma que lo único que ha cambiado, entre la cultura emprendedora de estas áreas en ese momento y la actualidad, es la forma cómo se crean los mecanismos y se establece el llamado ‘ecosistema emprendedor’. Agregando a la observación de Colmenares, la clara diferencia actual, es cómo y dónde se emplea dicho ecosistema y metodología, por lo que más adelante se expondrá el efecto de la cultura “start up” dentro de nuevas esferas, como la política pública y el urbanismo.

La situación económica y las diferentes crisis sociales asociadas, llevaron a los países a reestructurar la concepción de sus ciudades, que estaban basadas en el modelo industrial y que iban en declive. Robert McNulty, presidente de “Partners for Livable Places” (Partners) fundado en 1977, inicia la promoción de la **ciudad como un recurso creativo**, en este momento, desde la perspectiva de que el diseño y la cultura son recursos para la **habitabilidad** (Landry, 2005, p.6).

Según Landry (2005), es gracias al trabajo de Partners que, en 1979, que se vinculan por primera vez los conceptos de diseño, cultura, economía, sociedad y territorio, con el programa de Perloff (p.6).

Harvey Perloff lanzó un programa para documentar el valor económico del diseño y los servicios culturales, calculando inicialmente en Los Ángeles el valor de las actividades culturales... el programa ilustró cómo los servicios culturales y la calidad de vida en una comunidad están vinculados al desarrollo económico y la creación de empleo. Implicaba gestionar los cambios sociales y físicos que afectan a cada comunidad (Landry, 2005, p.6).

En el mismo año en que Perloff lanzaba su programa, explotó la **segunda crisis del petróleo**, y esto provocó una prolongada desaceleración del crecimiento mundial a lo largo de las décadas de 1980 y 1990. Al punto que, según

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX

Barbara Roverssi Barrantes / 2018

Verick e Islam (2010) “la tasa de crecimiento per cápita real promedio del mundo en desarrollo entre 1980 y 1998 fue efectivamente cero” (p.6), y es por esto que algunos llaman a este período las “Décadas Perdidas” (p.7). Sin embargo, llamarle “perdido” a un período, solo por la ausencia de crecimiento económico, puede resultar injusto para los sectores que durante ese tiempo realizaron aportes nuevos y valiosos, por ejemplo, en 1985 el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), desarrolló el **primer laboratorio urbano** denominado MIT Media Lab, “un espacio con fuerte énfasis en la generación de soluciones innovadoras a la mejora de la experiencia humana a través de la tecnología”, (Ciudadanía 2.0: Secretaría General Iberoamericana, 2013, p.2), aún cuando en su momento fue un caso aislado, posteriormente se convirtió en una referencia para la formación de otros laboratorios fuera del área científica.

Según Aparicio (2014), las últimas dos décadas del s.XX traen un proceso de reestructuración del capitalismo mundial (p.79), en Estados Unidos y gran parte de Europa occidental, “el fin del comunismo trajo una era de bonanza económica a partir de 1990 que acabaría abruptamente en el año 2001” (p.79). Durante la abundancia económica de 1990, el capitalismo deja en evidencia que “la globalización no avanza hacia la mundialización, sino hacia la conformación de tres grandes bloques regionales y una vasta periferia marginal” (p.81). Los bloques fuertes: Norteamérica, Europa y Asia Pacífico Japón, y la periferia refiriéndose a todos los demás sectores del mundo. No es de extrañar, por lo tanto, que los primeros laboratorios urbanos surgieran en Estados Unidos y Europa.

El proceso de **desindustrialización**, la inestabilidad política, la globalización, la crisis económica y social, la nueva tecnología, entre muchos otros factores, llevó a las ciudades a buscar reinventarse significativamente en las dos últimas décadas del cambio de milenio, ya que como bien observaban Landry y Bianchini (1995), “así como las industrias dominantes de los siglos XIX y XX dependían de los materiales y la industria, la ciencia y la tecnología; las industrias del siglo XXI dependerán cada vez más de la generación de conocimiento a través de la creatividad y la innovación acompañada de rigurosos sistemas de control” (p.12).

...muchos países y ciudades...buscaban nuevas respuestas para crear un propósito para sí mismos y para el empleo, mientras sus ciudades estaban físicamente encerradas en su pasado. Esto llevó a la búsqueda de sentido a diferentes niveles...la vieja forma de hacer las cosas no funcionaba bien, incluyendo: organización, gestión y liderazgo, que con su enfoque de control y enfoque jerárquico no brindaba la flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de recuperación para hacer frente al emergente

ambiente competitivo; ciudades cuya atmósfera, aspecto y ambiente se perciben como provenientes de la era industrializada de las fábricas y donde la calidad del diseño se veía como un complemento en lugar de ser el núcleo de lo que hace que una ciudad sea atractiva y competitiva (Landry, 2005, p.4).

Según lo describe Landry (2005), las ciudades y países consideraban necesario “una **reevaluación de los recursos y el potencial de las ciudades**” (p.4), un acto de creación e innovación, para transformarse y traer de regreso la estabilidad que habían perdido. Es por esto que los conceptos de “renovar” y “regenerar” son populares entre las estrategias urbanas de las ciudades europeas y estadounidenses de la época.

Posterior al trabajo de Perloff, otros académicos continuaron los estudios de impacto económico de las artes en Estados Unidos, Reino Unido y Australia, los cuales fueron demostrando un fuerte vínculo entre las artes y la ciudad, ejemplificado por conferencias como “Las artes y la ciudad cambiante: una agenda para la **regeneración urbana**” (p.6). A partir de esta serie de eventos continuó el discurso de que las artes y la cultura contribuyen a la ciudad haciéndola interesante y deseable (p.6), y por lo tanto, para generar calidad de vida se plantea el invertir en cultura (entendida como bellas artes, representada por artistas), en transformaciones físicas (representadas por el trabajo de arquitectos y urbanistas); y aspectos sociales (con trabajadores culturales) en la ciudad.

Estas estrategias de renovación urbana estaban respaldadas por investigaciones que se venían generando desde la década de 1970 sobre las **industrias culturales** por parte de la UNESCO y el Consejo de Europa, a lo que se sumó el que a inicios de 1980, Nick Garnham fue el primero en establecer una unidad de industrias culturales dentro de un gobierno local, el de Londres (p.8-9), “aprovechando, re-leyendo y adaptando el trabajo original de Theodor Adorno y Walter Benjamin en la década de 1930... e influenciado también por Hans Magnus Enzensberger, vio las industrias culturales como una fuerza potencialmente liberadora” (p.9). Por lo que este momento representó la introducción oficial de las industrias culturales dentro de la **agenda política** local, de la mano de una estrategia de desarrollo urbano. Su perspectiva era diferente a la de iniciativas anteriores debido a que su argumentación daba énfasis en “la **viabilidad** comercial, el mercado y las audiencias reales” (p.8), y en cómo esta estrategia traería beneficios positivos potencializando la ciudad. Por lo que las ciudades necesitaban ahora, lo que Landry (2005) llamaría “un cerebro de pensamiento colectivo”, estratégicamente enfocado, que combine intereses privados y públicos (p.14).

A diferencia de Garnham, que utilizaba el concepto de cultura sin asociarlo

directamente a la palabra creatividad, Andersson en 1985 publicó un libro llamado “Creatividad y desarrollo regional”, donde “el conocimiento y la creatividad se analizan dentro del contexto de la teoría del desarrollo económico... se argumenta que solo se puede sacar un conjunto muy limitado de conclusiones políticas de teorías no espaciales de I + D” (Andersson, 1985, p.6), y afirma que es de vital importancia contar con “**regiones creativas**” (p.6), las cuales, según él, son difíciles de encontrar y algunos ejemplos para la época serían el área de la Bahía de San Francisco, Shinkansen y Milano (p.6). Aun cuando Andersson hablada de “creatividad” su acepción y comprensión de lo que esta significaba en términos territoriales, y de desarrollo económico, se limitaba a un tipo de cultura, el de las artes y la tecnología vinculada a la I+D.

Por otra parte, iniciando la década de 1980, Wolf von Eckhardt afirmaba que “una **planificación cultural** eficaz implica todas las artes, el arte del diseño urbano, el arte de ganar el apoyo de la comunidad, el arte de la planificación del transporte y el dominio de la dinámica del desarrollo comunitario” (Landry, 2005, p.7, citando a von Eckhardt). Esta transformación y apertura del concepto de planificación urbana que se centra en la cultura (y que va mucho más allá de las bellas artes), fue complementada por conceptos de Bianchini y Mercer, quienes plantearon la necesidad de incorporar “el arte de formar asociaciones entre los sectores público, privado y voluntario y garantizar la distribución equitativa de los recursos económicos, sociales y culturales” (Landry, 2005, p.7, citando a Bianchini). Para concluir afirmando que la planificación cultural tiene que ser “el uso estratégico e integral de los recursos culturales en el desarrollo urbano y comunitario” (Landry, 2005, p.7, citando a Mercer).

Es decir que la planificación cultural en el urbanismo empieza como una idea que da respuesta al problema de la desindustrialización y de la reestructuración económica de las ciudades. (Bianchini, 2005, p. 13). Este concepto evolucionó y se expandió a diferentes ritmos en cada contextoe popularizó en Estados Unidos a finales de la década de 1970, en Gran Bretaña entre las décadas de 1980 y 1990, donde para este momento, significaba ser el concepto que podía englobar y resolver el cómo hacer uso de la **política cultural para la regeneración urbana**. En Australia, por otra parte, el concepto se desarrolló diferente, estaba directamente ligado, desde el inicio, a los procesos de consolidación urbana, a la parte física de cómo transformar las “zonas urbanas bastante amorfas en ciudades adecuadas con centros urbanos, espacios públicos, etc.” (Bianchini, 2005, p. 13-14).

**La política cultural de Inglaterra cambió dramáticamente a lo largo de 1980 a 1990, pasó de una especie de modelo social centrado en la participación de todos los ciudadanos en la cultura, una expresión creativa centrada en fines sociales, a un enfoque más orientado al desarrollo económico (Bianchini, 2005, p. 13-14).**

Algunas de las primeras ciudades que utilizan el concepto de **cultura** dentro de estrategias urbanas (desde el enfoque de desarrollo económico que menciona Bianchini), en la práctica, fueron ciudades como Liverpool, Sheffield, Manchester o Birmingham, que buscaban cambiar su pasado industrial y consideraron que apostar por las industrias culturales, les permitiría ingresar en la nueva economía. Llenarían sus vacíos sociales y los problemas urbanos del momento, como “la necesidad de nuevos empleos, encontrar cómo anclar la identidad local en un mundo cambiante, responder al cómo fomentar la inclusión social, etc” (Landry, 2005, p.9). Conforme fueron existiendo más ciudades que basaban su política y estrategia urbana en las industrias culturales, y se publicaban nuevos estudios como ‘Sábado por la noche o el domingo por la mañana: de las artes a la industria’ (de Worpole y Mulgan publicado en 1986), que planteaban “cómo las industrias culturales pueden ser tanto fuerzas económicas como políticas, al proporcionar empleos y dar voz a visiones sin representación” (p.9), se fue reforzando el vínculo entre el arte, cultura, participación y la regeneración (política, economía, gestión y planificación urbana), así como se fueron sumando otras ciudades en Estados Unidos y Europa a esta tendencia.

A partir de la década de 1990, la visión centrada en la economía dentro de la administración pública, llevó a la llamada “**nueva gestión pública**”, definida, según Kim (2017), como “la economización o la mercadización de las administraciones, incluyendo gerencialismo, descentralización, simplificación de la toma de decisiones, indicadores de desempeño, objetivos en términos de resultados,...y uso de nueva tecnología en el gobierno... un intento por introducir mercados y cuasi mercados en el sector público” (p.516).

Simultáneamente desde otros sectores, se fue ampliando el concepto de “**habitabilidad**” asociada a la cultura, como se ve con los programas que lanzó Partners durante esos años, ya que según Landry (2005), estos planteaban que “la equidad social y el potencial humano son los elementos más importantes de una comunidad habitable” (p.7), es decir que fueron agregando componentes humanos a la idea de “ciudad” y “comunidad” (más allá de los aspectos económicos). Conceptos que se discutían entre profesionales de las artes, planificadores y arquitectos (p.10), y que fueron incorporando cada vez más la idea de participación ciudadana, a través de la creatividad, dentro de los procesos.

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX
Barbara Roverssi Barrantes / 2018

**“Debe ser emocionalmente satisfactorio estimular la creatividad entre los ciudadanos” (Landry, 2005, p.10, citando a David Yencken en 1988 durante el discurso inaugural del seminario “Ciudad Creativa”, en Australia).**

Para Yencken (1988), si la ciudad se entiende en su complejidad, como un todo holístico, no resulta una locura considerar que esta por sí misma estimula la creatividad de sus habitantes. Este es un antecedente clave para la elaboración del concepto posterior de “ciudad creativa” de Landry y Bianchini, donde la creatividad se entiende como un recurso, y se busca que las ciudades utilicen al máximo su potencial creativo (Landry, 2005, p.10).

Sin embargo, aun cuando ya se hablaba de la **creatividad** como un concepto holístico, que involucraba la equidad social como fundamento, las ciudades que siguieron este movimiento para la renovación y transformación urbana, se limitaron a estrategias de incorporación y soporte de las industrias y recursos culturales desde la perspectiva económica. Según Landry (2005), ciudades como Stirling, San Petersburgo, Middlesbrough, Milán, Melbourne, Huddersfield, Helsinki, Basingstoke, Barcelona, se enfocan en el desarrollo de la cultura artística, cultural y social de las ciudades (p.9-10), las cuales también surgen del estudio del desarrollo urbano y regional asociado a los cambios dramáticos de la desindustrialización (sustituida por servicios e industrias tecnológicamente avanzados) que ocurrieron también en ciudades como Dortmund (p.9-10).

[El Movimiento de ciudades creativas] ha tardado en desplegarse a plenitud, pero su impulso ha avanzado rápidamente con los cambios globales...facilitados e impulsados por las nuevas tecnologías de la información y la llamada ‘nueva economía’ basada en Internet, donde pasamos a un enfoque de “fortalecer el cerebro”, y del valor agregado...mediante ideas que se convierten en innovaciones, inventos y derechos de autor (Landry, 2005, p.4).

Tanto por los cambios asociados a la tecnología, economía y sociales, ocurrían simultáneamente transformaciones en las formas de **gestión y gobernanza** de las ciudades. Resultaban inflexibles las tradicionales estructuras organizacionales “de arriba hacia abajo” (de jerarquía piramidal). Landry (2005) plantea que “las personas interesantes, a menudo inconformistas o desidentes, no estaban dispuestas a trabajar dentro de las estructuras tradicionales” (p.5), refiriéndose al ingreso e interés de nuevos gestores urbanos que apoyaban la importancia de motivar talento y nuevas habilidades para solucionar los nuevos problemas urbanos, y “cuyo objetivo era dar rienda suelta a la creatividad y lograr una mayor realización” (p.5).

El impulso hacia las innovaciones requería entornos de trabajo donde la gente quisiera compartir y colaborar en beneficio mutuo. Esto era necesario fuera del lugar de trabajo y cada vez más entraba en juego la noción de medio creativo, que es un entorno urbano físico donde las personas se sienten alentadas a involucrarse, comunicarse y compartir (Landry, 2005, p.5).

Reino Unido, Dinamarca, Estados Unidos, Australia, España y Finlandia, son algunos de las regiones que inician el movimiento del que Landry (2005) menciona, algunos desde ciudades específicas y otros con más énfasis en lo nacional, buscando en algunos casos, una nueva perspectiva de gestión y gobernanza, que se abiera a romper con estructuras de jerarquía tradicional y/o que buscaban, tanto a nivel interno de gobierno como en la ciudad, incorporar los conceptos de **innovación, comunicación y creatividad**. Por lo tanto, si se observan estos movimientos, en la línea de tiempo, y el surgimiento de los primeros laboratorios urbanos pertenecientes a estructuras de gobierno a nivel mundial, se puede encontrar un vínculo causal. Dentro de estos contextos la **“nueva gestión pública”**, vinculada a la introducción de estos conceptos, también empezó a buscar respuesta a las preguntas “¿cómo podemos mejorar el rendimiento y cumplimiento de objetivos de los gobiernos?, ¿cómo podemos hacer los gobiernos más honestos? (Robinson, 2015, p. 5, citando a McCourt).

Un ejemplo del movimiento urbano creativo en 1990, y que combina estrategias físicas urbanas con políticas, es la construcción del “Modelo de Bilbao”. Esta ciudad tomó como referentes las estrategias de regeneración urbana de lugares como Pittsburg, Baltimore, Glasgow y Birmingham en la última década del s.XX, para crear un modelo propio de revitalización de la ciudad bajo el concepto de “urbanismo de la creatividad” (Rodríguez y Vicario, 2005, p.262 y p.269). Este modelo dicta que la nueva gestión urbana debe incluir dos componentes, primero las nuevas políticas urbanas (new urban politics), es decir una “nueva agenda urbana construida sobre una determinada lectura del impacto y las implicaciones de la globalización económica” (p.269), y segundo la emergencia del urbanismo empresarial, como una “nueva forma de gestionar, organizar y gobernar las ciudades, caracterizada por una reorientación de los objetivos y prioridades de las políticas urbanas, acompañada por la incorporación de nuevas iniciativas, estrategias y modos de gobernanza urbana” (p.270). La primera etapa de este modelo fue en 1990, se trató de la reconversión física espacial aprovechando espacios abandonados por la reorganización productiva, inversión en proyectos de transporte e infraestructura, conocido como “urbanismo de proyectos” (como grandes edificios de arquitectos reconocidos). Por otra parte, un nuevo modelo de gobernanza aplicando el concepto de competitividad y creatividad, y el desarrollo de una imagen de marca para lograr la atracción de talento y

posicionarse como una ciudad de servicios asociados a las nuevas tecnologías (Rodríguez y Vicario, 2005, p.273).

“La creatividad, como una base conceptual atributiva surgió hasta mediados de la década de 1990” (Landry, 2005, p.5). Dentro de este movimiento urbano, político y social, el uso del concepto de creatividad que sustituyó al de cultura a nivel general, se debió a una sumatoria de eventos, por ejemplo, el que en 1997 el Departamento de Cultura, Medios y Deportes de Reino Unido, cambió el nombre de las “industrias culturales” a las “industrias creativas” y que, según Landry (2005), se debió probablemente a una estrategia para tratar de “evitar las connotaciones políticas” (p.10). A la vez, otro participante importante que influyó el posterior estudio y uso del concepto de creatividad, a nivel urbano, fue Comedia, fundada por Charles Landry en 1978 y que desde 1990 publicó estudios al respecto (p.10). Tanto las publicaciones de Landry como las transformaciones políticas y urbanas de Reino Unido, provocaron que ciudades europeas y estadounidenses consideraran el concepto de creatividad e innovación esenciales para el año 2001.

### Planteamiento 1: Ciudades Creativas de Landry y Bianchini en 1995

Durante una década, Landry y Bianchini estudiaron y trabajaron con más de 100 ciudades y pueblos en Europa, que venían desarrollando el movimiento cultural y/o creativo como estrategia urbana y descubrieron que su significado podía ser mucho más amplio de lo que se venía trabajando o registrando hasta el momento (Landry y Bianchini, 1995, p.9-10). A partir de su experiencia escribieron, en el año 1995, un texto que resumía la importancia de la creatividad ante los problemas urbanos (p.9), titulado **“Ciudades creativas”** (ver diagrama 19), donde definen lo que ellos consideran que es la creatividad, la innovación, los problemas que enfrentan las ciudades, las experiencias y estrategias que han planteado diferentes ciudades (dentro y fuera del proceso administrativo), y que ellos defienden que pueden ser replicables a otros contextos. En conjunto, exponen una valiosa teoría que revoluciona el pensamiento previo que encasillaba el movimiento creativo en el tema de las industrias culturales/creativas y que daba énfasis a infraestructura física y/o artística. Sin embargo, en los primeros años, sus aportes no tuvieron la difusión internacional que sí tuvo la teoría posterior de Richard Florida.

Landry y Bianchini (1995) inician aclarando que “la **creatividad** siempre ha sido el alma de la ciudad...pero hay razones especiales para pensar en los problemas de las ciudades hoy en día en términos de creatividad, o la falta de ella” (p.11). El final del siglo XX se trataba de encontrarle solución a los problemas urbanos asociados a todas las transformaciones de la época, considerando que muchos tomadores de decisión y teóricos afirmaban que los factores que una vez moldearon el desarrollo de la ciudad, se habían vuelto

menos relevantes (p.11).

Como se comentó previamente, el s. XX se había definido por procesos políticos y de planificación urbana que seguían la lógica del capitalismo basada en la competencia y comercialización, por una economía que dependía en gran parte en la industrialización, por las prácticas de los laboratorios científicos que habían popularizado la especialización, el expresarse de forma cuantificable (como única medida de valor), la profesionalización, la I+D, por procesos con jerarquía piramidal y excluyentes socialmente. Todo esto se veía reflejado en las ciudades, y ante lo que Landry y Bianchini reaccionan diciendo que “se han dejado fuera otras descripciones de la realidad, que son subjetivas y no cuantificables: memoria, emociones, pasiones, sentidos, deseos, todos los cuales engendran motivaciones y lealtades” (p. 21).

Todo lo referente a lo físico, material, construido de la ciudad, estos autores lo denominan **“infraestructura dura”**, y afirman que durante la segunda mitad del s.XX este tipo de infraestructura intentó solucionar todo lo que se consideraba una necesidad urbana (p.12), ya que la profesión de la planificación, se interpretaba principalmente en términos físicos (p.13), dejando de lado la importancia de la “infraestructura suave”, refiriéndose a todos los componentes de la ciudad que no forman parte del mundo de lo construido, como el pensar cómo afecta a los ciudadanos, a nivel emocional, el entorno urbano (p.14), y que muchas veces las soluciones están en estrategias que no requieren de la infraestructura dura (p.21). El incorporar el concepto de **“infraestructura suave”**, requirió identificar y nombrar una serie de necesidades del campo de lo humano, por ejemplo, ante los procesos de globalización y arquitecturas internacionales (que no responden a ningún contexto local, solo se repiten en catálogos), Landry y Bianchini hablan de la necesidad de crear, mantener o recrear un sentido de lugar (p.22), como necesidad básica de los ciudadanos por sentir que pertenecen a un territorio y una sociedad.

Las infraestructuras duras y las políticas tradicionales permitieron que ciudades contaran con servicios que son igual de importantes para los ciudadanos, como el transporte, vivienda, etc; sin embargo, si el pensamiento es gobernado exclusivamente por lineamientos científicos, físicos y cuantificables, es difícil lograr resultados positivos, ante las nuevas problemáticas y necesidades, que surgen en los períodos de cambio y transición (p. 17).

Algunos de los **problemas urbanos** que identifican Landry y Bianchini (1995) para el período de cambio de siglo, y de los cuales en gran parte son responsables arquitectos, urbanistas y políticos, son: exclusión social y espacial (p.15-16), expansión de ciudades sin definición (p.16), problemas de movilidad y accesibilidad (p.15), inseguridad social (p.14), disminución del sentido de localidad (p.13), un bienestar efímero (refiriéndose a que “los sentimientos más profundos sobre la ciudad se expresan sólo en ocasiones

especiales, como los carnavales y festivales, que están claramente separados de las actividades “normales”) (p.24), entre otros.

Landry y Bianchini consideran que parte fundamental de los problemas se encuentran en cómo las ciudades y las administraciones han ido estableciendo barreras para el desarrollo de la creatividad y la innovación en el entorno urbano, y es necesario trabajar en romper estas barreras para encontrar los caminos a la atención de las necesidades y problemáticas. Sus planteamientos no son sinónimo de las estrategias previas planteadas por las ciudades que se quedaron en promover el aspecto “cultural” y lo “artístico”, ya que plantean que existe un riesgo a quedarse en el espectáculo (p.12), y que no debe permitirse que la estética reemplace la ética (p.12), como lo hicieron algunas de las llamadas “ciudades creativas” centradas en procesos de renovación y desindustrialización.

Consideran necesario **redefinir** lo que significa la creatividad y las estrategias urbanas basadas en la creatividad para el presente y futuro, “es necesario un tipo completamente diferente de creatividad, una que sea capaz de sintetizar, conectar, medir los impactos a través de diferentes esferas de la vida, ver holísticamente...pensar a través de las diferentes disciplinas...son necesarias un conjunto de habilidades más “suaves” (p.18).

Las habilidades, promovidas en la “ciudad creativa” de Landry y Bianchini (1995), están relacionadas con el **“pensamiento creativo”**, “una forma de eliminar preconcepciones y de abrirse a fenómenos complejos que no pueden ser enfrentados estrictamente por una manera lógica, y que permite descubrir posibilidades que no se hubieran visualizado anteriormente” (p.21). Este tipo de pensamiento es el mismo que buscan fortalecer los diseñadores dentro de su profesión, y que para Landry y Bianchini debería no ser exclusivo de un grupo catalogado como “artistas” o “diseñadores”, y formar parte de la cotidianidad urbana, incluida la administración pública. “El pensamiento creativo es pensar un problema desde cero...En este sentido, la creatividad es un concepto “modernista” porque enfatiza lo nuevo, el progreso y el cambio continuo” (Landry y Bianchini, 1995, p. 21).

Con esta definición del tipo de pensamiento creativo, necesario para el ser “Ciudad creativa”, se infiere que Landry y Bianchini (1995), ya planteaban una necesidad de vincular el pensamiento y prácticas basadas en las teorías de diseño, del replanteo de la I+D, de la experimentación, fuera de los laboratorios científicos, y de las empresas, para iniciar las estrategias urbanas no desde la búsqueda de soluciones, si no desde el identificar problemas, oportunidades, posibilidades. Se enfatiza la innovación como parte del proceso creativo, de la generación e implementación de nuevas ideas, y el incorporar a los ciudadanos en este proceso por medio de participación y retroalimentación constante (p.30 y p.53).

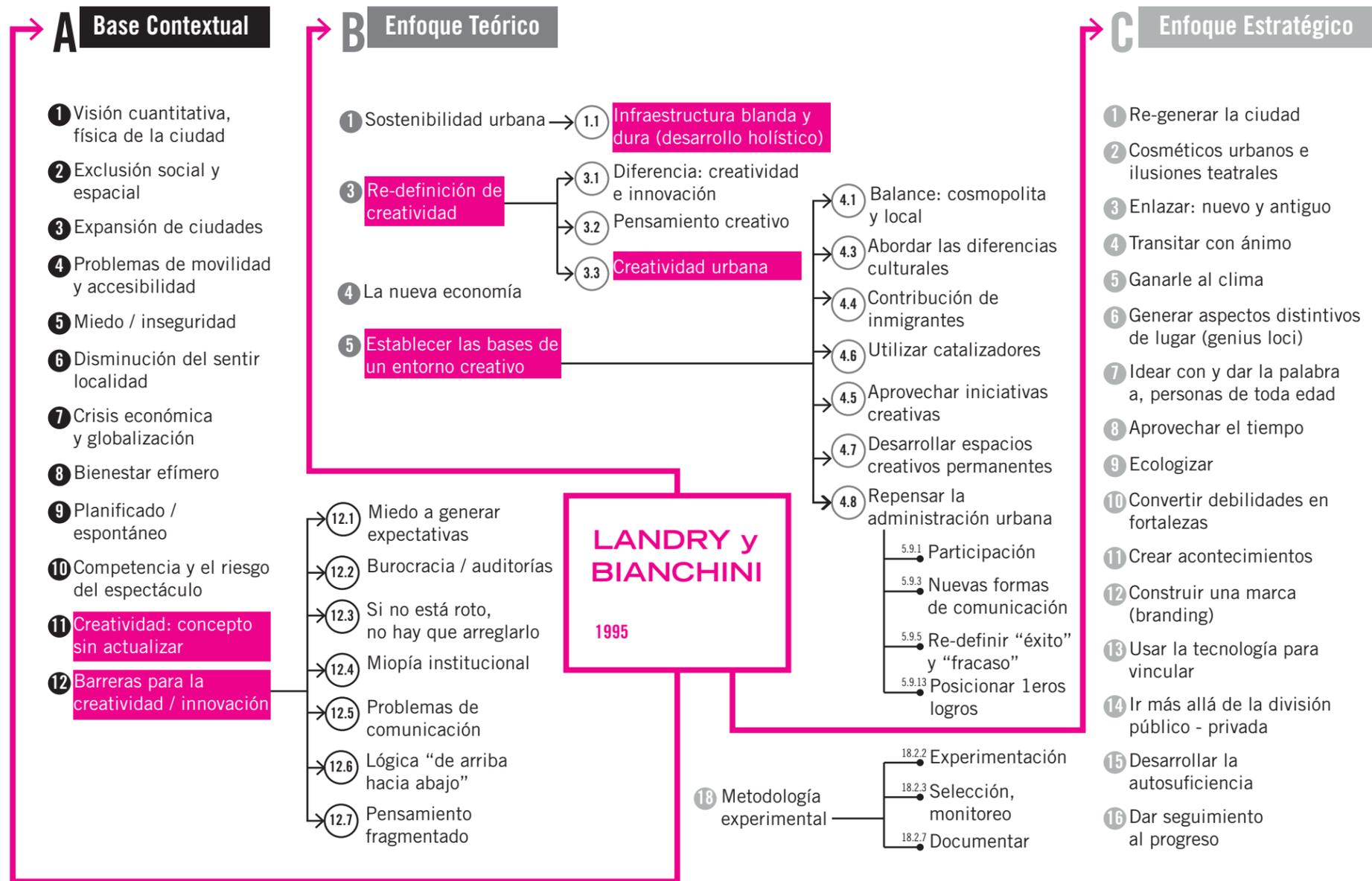


Diagrama 19. Resumen conceptual de la propuesta inicial de Landry y Bianchini en torno a las ciudades creativas. Fuente: Elaboración propia a partir de Landry y Bianchini (1995)

### 1.2.2.3 Período 2000-2009

A finales de 1999 se publica por primera vez el “**Manifiesto Cluetrain**” (la versión digital), una lista de 95 puntos que exponen la forma en que cambiarían para siempre las relaciones entre consumidores y compañías, debido a que ahora el internet era de acceso público. No es coincidencia que la tesis de Lutero también tuviera 95 puntos, los autores de este nuevo manifiesto, Levine, Locke, Searls, y Weinberger, buscaban iniciar un debate ideológico.

Hablaban de aquella internet incipiente, del mercado interconectado gracias a la Red y de la necesidad de que ese mercado fuera resultado de la conversación y la participación de todos los que lo hacían posible... plantearon que “los mercados son conversaciones”, que “internet hace posible tener conversaciones entre seres humanos que simplemente eran imposibles en la era de los medios masivos de comunicación”...que “estamos despertando y conectándonos” (El Asri, 2015, refiriéndose al Manifiesto Cluetrain).

El Manifiesto establece la importancia de la relación entre humanos y el poder de la comunicación, plantea que el internet llega como una forma de liberación para que cualquier ser humano (colectivo, individuo, etc.) aporte en la organización social y al intercambio de conocimientos (Levine, Locke, Searls, Weinberger, 1999, p.1), el internet entonces se trata de una herramienta para informarse y volverse co-partícipe de procesos. Al decir que “la participación en un mercado interconectado hace que las personas cambien de una manera fundamental” (Levine, Locke, et al., 1995, p.1) establecen que no se trata solamente de una transformación en los mercados, de los procesos de comercialización, si no que se está frente a un cambio trascendental en las relaciones entre humanos y cómo se entiende hasta el momento el mundo que les rodea, uno donde ahora “no hay secretos” (p.1), provocando que “las compañías que hablan el lenguaje del charlatán, ya no logran captar la atención de nadie” (p.1), y por eso es un despertar, un mundo con la posibilidad de ser más críticos, de cuestionar y no solo aceptar lo que se le ofrece. Levine, Locke, et al. (1995) veían este internet incipiente como una herramienta para que las personas se volvieran más inteligentes y se formaran enlaces entre grupos (p.2), es decir una sociedad más unida.

En el área empresarial, invitaron a las corporaciones a que entendieran que los consumidores no quieren relacionarse con empresas que muestran una cara fría, y que por el contrario buscan **el lado “humano”** de las mismas, asociando esta humanidad a encontrar sentido del humor, valores, humildad y honestidad (p.2) cuando las empresas se expresan, requiriendo el “bajarse de su pedestal y hablarle a la gente con quien esperan establecer relaciones” (p.2).

Resulta revolucionario para el momento el decirle a las empresas que deben establecer vínculos auténticos, que les toca aprender un nuevo lenguaje, el de los consumidores, y que a partir de este es que tienen que funcionar a nivel interno; es decir, les toca redefinirse, un proceso de “destrucción creativa” como el planteado por Schumpeter. Esto requiere entonces transformar los **organigramas de funcionamiento**, los de “la vieja economía, en que los planes podían entenderse completamente desde el tope de las empinadas pirámides administrativas y se podían pasar detalladas órdenes de trabajo desde arriba” (p.2), ya que “hoy en día, el organigrama está hiper-enlazado, no jerarquizado. El respeto al conocimiento práctico resulta más importante que la autoridad abstracta” (p.2).

En otras palabras, el Manifiesto Cluetrain exigía al mercado la transformación que era necesaria no solo dentro de la **administración privada**, sino también en la esfera pública, y aun cuando Levine, Locke, et al. (1995) no mencionan la aplicabilidad de este nuevo paradigma dentro de la construcción de políticas públicas, los procesos de gobernabilidad, planificación y gestión de ciudades, sus 95 postulados resultan claramente influyentes en los cambios urbanos, económicos, sociales y políticos posteriores.

Esto es visible, por ejemplo, en que para el año 2000 la Nueva Gobernanza Pública coloca a los ciudadanos y sus intereses en el centro de atención y de su actuación, es decir que la **administración pública** amplía su visión y radio de interacción, concibiendo el gobierno de forma “pluralista” (Robinson, 2015, p. 9), es decir que “más stakeholders están participando crecientemente en el proceso de política pública” (Kim, 2017, p. 514), donde, “entender que no estamos solos” es el lema de esta nueva tendencia, lo que no solamente pone en práctica más “participación, transparencia, respuesta, rendición de cuentas, inclusión, creación de consenso, con el dominio de la ley y de las tres E (eficiencia, efectividad y equidad)” (Kim, 2017, p. 514), pero también, cambia radicalmente la relación gobierno-ciudadano, así como el Manifiesto Cluetrain planteó el cambio de relación entre consumidores y compañías. A partir de ese momento (aunque lentamente para algunos países), el ciudadano sale de la relación unilateral y ya no solo es usuario, cliente o receptor de decisiones y programas públicos, sino también destinatarios activos de políticas públicas e incluso co-responsable y co-productor en todo el proceso (Robinson, 2015, pp. 10-11).

Por otra parte, el inicio del s.XXI en la **esfera económica** llegó con una desaceleración global en 2001, después del estallido de la burbuja de las “punto.com” (Verick e Islam, 2010, p.9) se estableció un temor social por la frecuencia e intensidad de los ciclos económicos (Ocampo 2002, p1), asociados al capitalismo y procesos de globalización, caracterizados por el que después de una época de abundancia se estallaran crisis que afectaban principalmente a los sectores más vulnerables. Para América Latina fue

especialmente fuerte la crisis durante los primeros años del s.XXI, ya que había acrecentado su dependencia a la economía norteamericana (p.1) la cual no estaba pasando por un buen momento durante los dos primeros años, tiempo en el que fueron en aumento acelerado problemáticas urbanas asociadas a temas de trabajo, infraestructura, economía, salud, entre otros.

Por otra parte, como ya se analizó, Estados Unidos (EE.UU) tuvo un papel clave en los estudios que demostraban el aporte en la economía por parte de las artes y lo que se llamaba la **industria cultural** (que resultaban esenciales en épocas de inestabilidad económica), sin embargo, fueron más lentos que el Reino Unido en, primero, poner la creatividad en la agenda política (que llegó junto con la transformación de industrias culturales a creativas y posteriormente al concepto de economía creativa); y segundo, en entrelazar el concepto de economía creativa con el de la ciudad creativa (Landry, 2005, p.5-6).

En resumen, lo que produjo que a partir del 2002 el concepto de **ciudad creativa** tuviera mucha más visibilidad a nivel mundial, fue una sumatoria de eventos, como el reconocimiento de la reestructuración que estaba llegando a los EE.UU. a medida que los términos de intercambio globales cambiaron la producción hacia el Sudeste Asiático, la aparición de Richard Florida con la clase creativa en 2002 (Landry, 2005, p.11), el que Partners lanzara una iniciativa llamada “Ciudades creativas” en 2001, el que Osaka, en 2003, estableció un programa de Postgrado en Ciudades Creativas (“Graduate School for Creative Cities” ), la creación de redes nacionales e internacionales de ciudades creativas como la de la UNESCO en 2004, la de Japón en 2005 (p.1), o la de la Fundación Kreanta que involucra a España y América Latina desde 2007, entre otras.

La Ciudad Creativa ahora se ha convertido en una frase atrapada en peligro de perder su magia y borrar las razones por las cuales surgió la idea, que se trata esencialmente de desencadenar, aprovechar el potencial de cualquier fuente. En cambio, las ciudades tienden a restringir su significado a las artes y actividades dentro de las profesiones de la economía creativa, llamando a cualquier plan cultural un plan de “ciudad creativa”, cuando este es solo un aspecto de la creatividad de una comunidad. El uso excesivo, la exageración y la tendencia de las ciudades a adoptar el término sin pensar en sus consecuencias reales podría significar que la idea se ahueca, se mastica y se descarta, hasta el próximo gran eslogan (Landry, 2005, p.12).

La crítica que hace Landry (2005) sobre el **uso excesivo y/o sin conocimiento**

**real sobre las estrategias urbanas que se hacen llamar ciudades creativas**, hace necesario el exponer las diferentes perspectivas, a grandes rasgos, que han surgido a partir del posicionamiento del término. Seguido por los planteamientos de Landry y Bianchini de 1995, a continuación, se presenta la postura de Richard Florida, quien utiliza algunos de los mismos conceptos, pero les atribuye nuevos significados y/o suma otros.

### Planteamiento 2: Florida y la clase creativa

Mientras se desarrollaba la crisis de los años 2001 y 2002, en EE.UU, Richard Florida publicó su libro “El ascenso de la clase creativa”, popularizando el concepto de “clase creativa” que hasta ese momento no existía, dándole un giro al planteamiento de las ciudades creativas y convirtiéndose en uno de los más famosos teóricos económicos asociados a dichas ciudades, aun cuando otros estadounidenses como Allen Scott, Michael Storper y John Howkins ya venían exponiendo y publicando sobre la creatividad ligada a la urbanidad (Landry, 2005, p.11).

**Gran parte del país no está adaptándose a las exigencias de la era de la creatividad ... En la mayoría de los casos, sus líderes están haciendo todo lo que creen posible para impulsar la innovación y el crecimiento de alta tecnología. Pero la mayoría de las veces, no están dispuestos o no pueden hacer las cosas necesarias para crear un ambiente o hábitat atractivo para la clase creativa (Florida, 2002, p. 9).**

Schumpeter expuso la importancia de innovar para sobrevivir dentro de los modelos capitalistas, el Manifiesto Cluetrain el hacer uso de la tecnología para vincular; sin embargo, según los planteamientos de Florida (2002), los tomadores de decisión en áreas políticas y/o urbanas, para inicios del s.XXI, se enfocaban en estos dos conceptos (innovación y tecnología) dejando de lado un aspecto esencial, la capacidad de producir ambientes con calidad para la habitabilidad (p.9). Hasta este punto pareciera coincidir con la postura de Landry y Bianchini (1995), al exigir a las autoridades el ver más allá de la infraestructura dura (p.12) y transformar el urbanismo y políticas públicas en pro de las infraestructuras blandas (p.21), para garantizar una verdadera calidad de vida; sin embargo, el planteamiento de Florida (2002), introduce una nueva variable: la clase creativa, junto al énfasis económico que esta representa (p.9). Para él, el desarrollo de la habitabilidad debe estar en función de satisfacer a una clase social que él denomina “creativa”.

**Los miembros de la clase creativa hacen una amplia variedad de trabajos...desde la tecnología hasta el entretenimiento, el periodismo a las finanzas, de la manufactura a las artes. No piensan conscientemente de sí mismos como una clase. Sin embargo, comparten un ethos común que valora la creatividad, la individualidad, la diferencia y el mérito.(Florida, 2002, p. 3).**

Aunque Florida (2002) dice que la clase creativa se dedica a una amplia gama de trabajos, en realidad se trata de una minoría si se compara con la totalidad de la población de una ciudad, ya que representan aproximadamente el 30 por ciento de toda la fuerza de trabajo estadounidense para ese año (Landry, 2005, p.11, citando a Florida). Lo que tienen en común los miembros de esta clase es que se dedican a “crear nuevas formas significativas” (p.4). Un primer subsector lo llama los “súper creativos” (p.4) refiriéndose a científicos, ingenieros, profesores universitarios, poetas y novelistas, artistas, actores, diseñadores y arquitectos; un segundo subsector está integrado por los encargados del “liderazgo de pensamiento” de la sociedad moderna, “escritores de no ficción, editores, personajes culturales, investigadores de think-tanks, analistas y otros formadores de opinión (p. 4); el tercer grupo abarca a profesionales que apoyan a los profesionales creativos, como por ejemplo, sectores de alta tecnología, servicios financieros, profesiones legales, de salud, y administración de negocios, entre otros. En general, las personas que conforman la “**clase creativa**” se dedican a la resolución de problemas, aprovechando complejos cuerpos de conocimiento para resolver temas específicos (p.4), son personas con un alto grado de educación formal, que piensan por su cuenta (tienen iniciativa), son flexibles (en términos de tiempo, necesidades, circunstancias), combinan enfoques y metodologías, y suelen romper preconcepciones (p.5).

Florida (2002) le dice a las ciudades, dirigiéndose principalmente a los políticos y urbanistas, que el cambio de siglo exige que sus estrategias se basen en la atracción y complacencia de dicha clase (p.9 y p.11), ya que, según él, tener una próspera economía depende ahora de las ganancias urbanas que trae la economía creativa, ya que para inicios del 2000 las ciudades están frente a la “**era de la creatividad**” (p.9) .Y no se puede pensar en dicha economía desde el atraer corporaciones, o pensar en términos de la sociedad “tradicional”, (p.11-12), se trata de entender las necesidades de las personas detrás de esta industria de talentos (p.9), la clase creativa.

**Diferentes clases de personas se han clasificado por largo tiempo en barrios dentro de una ciudad o región. Pero ahora encontramos una reestructuración a gran escala**

**de personas entre ciudades y regiones de todo el país, con algunas regiones convirtiéndose en centros de la clase creativa, mientras que otras están compuestas por mayores proporciones de gente de la clase trabajadora o de servicio (Florida, 2002, p. 6).**

Separa la sociedad entre los que son “creativos” limitados a quienes entran dentro de su descripción de clase social y los “otros”, los que pertenecen a la clase trabajadora y de servicios, que por lo tanto no son creativos, y que no traen, según este autor, tantos beneficios para la economía, aun cuando continúan siendo relevantes para dar mantenimiento, para abastecer los otros componentes urbanos que dan soporte a la clase creativa, la nueva economía (p.6).

Algunas de las **barreras** que, según Florida, impiden el convertirse a las ciudades en creativas son: la falta de un ambiente o hábitat sin creatividad (p.9) en términos de lo físico y lo ameno, es decir lugares poco interesantes por estar caracterizados por “hectáreas de complejos de oficinas idénticas, hilera tras fila de estacionamientos de asfalto, autopistas atascadas con automóviles, construcciones de tiendas de cortadoras de galletas y centros comerciales que se extienden en todas direcciones” (p.10), es decir que expone problemas asociados a la expansión sin control de la mancha urbana (ciudades sin límites y desconectadas), la contaminación, el uso excesivo del automóvil, la falta de accesos peatonales a los espacios públicos, la falta de espacios y eventos asociados a la recreación y amenidades (p.10), entre otros. Coincide con Landry y Bianchini (1995), una vez más, en que las soluciones no están en los grandes complejos construidos, en que existe un desperdicio de dinero de “contribuyentes en extravagantes complejos de estadios... reemplazando lo antiguo y lo auténtico por lo nuevo y genérico (Florida, 2002, p. 9); sin embargo, para Florida son problemas por la única razón de que no satisfacen las necesidades de una clase social, la creativa y de la cual depende la nueva economía; y no se ven como necesidades y/o problemas asociados a todos los seres humanos que co-habitan en un entorno urbano.

A nivel institucional y social, Florida (2002) critica el que las ciudades se promuevan como espacios para las familias tradicionales (conformadas por mamá, papá e hijos, todos nacidos en el mismo lugar), y que no se toman en cuenta la realidad demográfica asociada a una fuerza laboral (vinculada a la nueva economía) con mayoritaria representación por los jóvenes, los solteros (que llegan a no creer del todo en el matrimonio), los nuevos inmigrantes, la comunidad LGTBI, “los miembros talentosos de las minorías raciales y étnicas, así como las mujeres profesionales, que, en conjunto, expresan su deseo de abandonar muchas ciudades a un ritmo mucho mayor que sus contrapartes masculinas blancas” (p. 11-12), es decir que plantea que las autoridades urbanas deben planificar ciudades para una sociedad multiétnica,

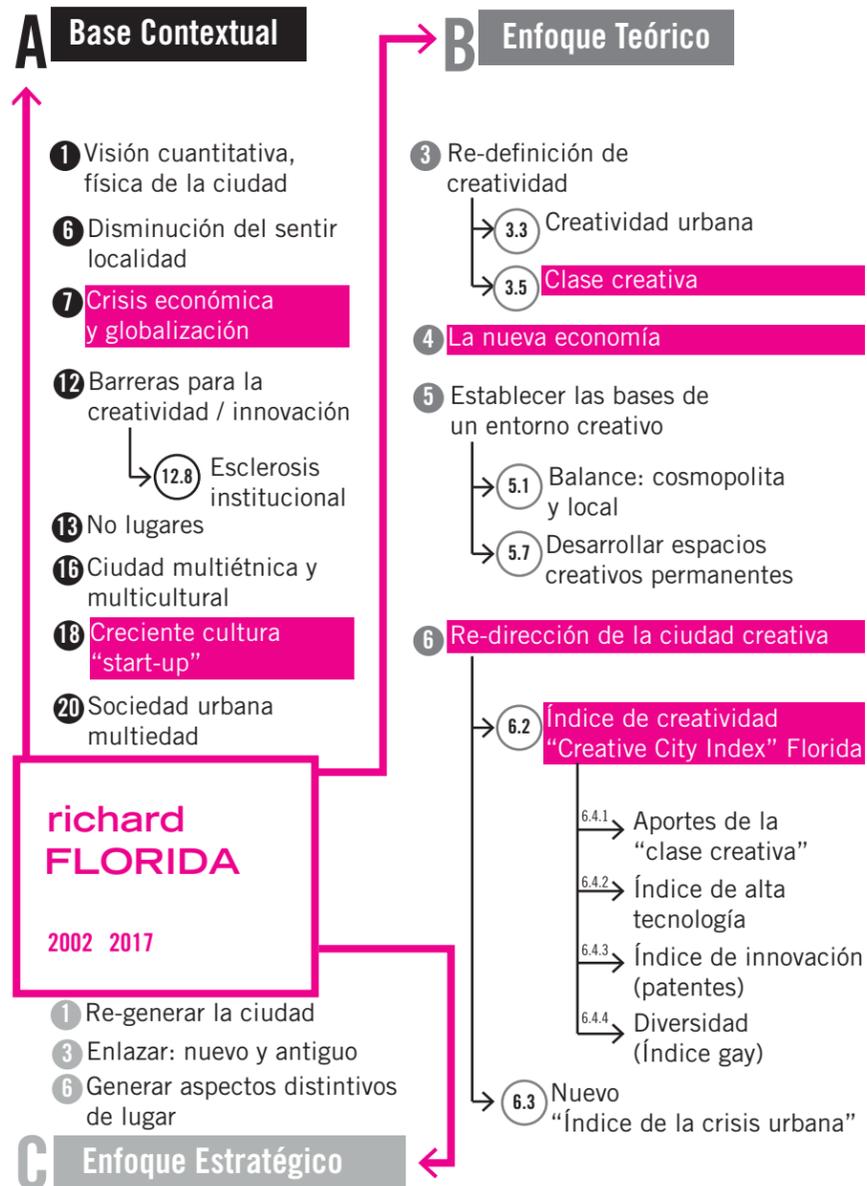


Diagrama 20. Resumen conceptual de la propuesta de Richard Florida. Fuente: Elaboración propia a partir de Florida 2002, 2017, 2017 1, 2017 2, 2017 3.

multicultural, que exprese todo tipo de apertura por la diversidad que conforma la realidad, y que sin embargo, una vez más, lo expresa únicamente porque determina que muchos de los miembros de la clase creativa no son ejemplo de dichas estructuras asociadas a una única preferencia sexual, de género, patriarcal, de raza blanca, etc. Y porque dicha clase no cambiará sus creencias y estilo de vida en la medida en que envejecen, por lo que, partiendo de que el futuro urbano le pertenece a esta clase social, es esencial, para que las ciudades sobrevivan, el volverse diversas y tolerantes (p.11).

Para afrontar los diferentes retos, Florida (2002) plantea que debe eliminarse la "esclerosis institucional", un término apropiado de Mancur Olson, y el cual se refiere a que existen ciudades que después de haber encontrado una fórmula para la estabilidad económica y el supuesto bienestar social en una época terminada, les es difícil o imposible cambiar sus estructuras internas y externas (organizacionales y culturales), aun cuando pueden traerle beneficios a la ciudad (p.10), porque no tienen una facilidad para la flexibilidad y la transformación. En consecuencia, según Florida, la creatividad, el crecimiento y la innovación se van a otros contextos (p.10) que no tengan los problemas de esclerosis; y es por esto que ha ido en aumento la competencia entre ciudades.

**La clave del crecimiento económico no radica sólo en la capacidad de atraer a la clase creativa, sino en traducir esa ventaja subyacente en resultados económicos creativos en forma de nuevas ideas, nuevas empresas de alta tecnología y crecimiento regional (Florida, 2002, p. 1).**

Florida parte de que **las ciudades deben competir** no solo por la atracción de la clase creativa, sino también por los recursos creativos (asociados a las nuevas ideas, entendidas como patentes, los derechos de autor y la innovación tecnológica), por lo que definió el primer "índice" para evaluar qué tan "creativa" es una ciudad a partir de su teoría, la cual involucra todos estos factores.

Este índice está vinculado con las transformaciones, aprendizajes y prácticas, que venían desarrollando las administraciones privadas, desde la industria y las empresas privadas, tanto en métodos internos de I+D, metodologías de diseño (que parten de la generación de ideas y solución de problemas), de cambios en los ambientes laborales (más flexibles, menos tradicionales), como el tipo de vínculo entre empleados, hacia los consumidores, entre colaboradores (motivando la participación, la iniciativa, los procesos de apropiación). Por lo que una de las afirmaciones de Florida en torno al desarrollo de las ciudades, es que "la mayoría de los líderes cívicos no han comprendido que lo que es cierto para las corporaciones es también cierto para las ciudades y regiones:

prosperan los lugares que logran atraer y retener gente de clase creativa" (Florida, 2002, p. 4), para la cual hay que transformar la ciudad, las políticas públicas y las prácticas de gobierno.

Según Davidson (2017) desde que Florida publicó su primer libro en el año 2002 logró popularizar la idea de que el ser "creativo" pertenecía a una clase social específica, que traería ganancias (económicas y sociales), que la innovación se limitaba al tipo de creatividad de los expertos o a la tecnología, y que las ciudades debían transformarse en función de la nueva economía, basada en su teoría, si querían sobrevivir. Sin embargo, a pesar de que desde su primera teoría surgieron muchas publicaciones que previeron las consecuencias negativas para el urbanismo y sociedad, fue hasta el año 2017 en que Florida afirmó estar equivocado.

Me equivoqué cuando dije que la clase creativa podría restaurar mágicamente nuestras ciudades, convertirse en una nueva clase media...No podía haber anticipado entre todo este crecimiento y renacimiento urbano que había un lado oscuro de la revolución creativa urbana, un lado oscuro muy profundo (Beyer, 2017, p.2, citando a Florida).

Nadie podría haber anticipado el alcance de este resurgimiento urbano. Sigo pensando que la profundidad de las divisiones y la profundidad de la reacción fue tan fuerte y tan poderosa que sentí que necesitaba abordarla y realmente cambiar la conversación de sólo generar crecimiento y atraer a trabajadores del conocimiento, pasar de lo que yo llamo urbanismo del "ganador toma todo", al urbanismo para todos y hacia la prosperidad inclusiva (Florida, 2017<sup>3</sup>, p.1).

No es de extrañar que algunos de los autores que venían estudiando el tema de las ciudades creativas, mucho antes de Florida, como Franco Bianchini, reaccionaran ante la popular primera teoría de Florida; y continuaran sus investigaciones y planteamientos buscando "limpiar" el concepto de ciudad creativa, cambiar la asociación limitada que dio Florida de ciudades "por y para la clase creativa", que justo como previeron diferentes autores, sacó el "lado oscuro" de un tipo de creatividad, provocando una fragmentación social, espacial, incremento de la crisis económica, gentrificación, entre muchos otros males actuales.

### Planteamiento 3: Bianchini y la nueva planificación cultural

Según Landry (2005), el rol que jugó Partners en Estados Unidos fue crucial para la introducción de conceptos como la "planificación cultural" y "los recursos culturales", "que consideraron la planificación de los recursos urbanos, incluidos el diseño, la arquitectura, el espacio público, el entorno natural, el entretenimiento y especialmente la actividad artística y el turismo" (p.7). Por otra parte, en el contexto europeo, fue Franco Bianchini, quien desde 1990 introdujo la noción de "resorsi culturali" (recursos culturales) dentro de las teorías y estrategias urbanas (p.7).

Bianchini fue refinando con el tiempo el concepto de recursos culturales y de planificación cultural, al inicio influenciado por Wolf von Eckhardt, posteriormente en conjunto con Landry, y después de forma individual y con otros colaboradores.

Los planteamientos de Bianchini estuvieron mucho antes de los de Richard Florida, y continuaron bajo una línea argumentativa diferente a la de Florida, incluso posterior al surgimiento de la "clase creativa", y las grandes inversiones en infraestructura y entretenimiento para dicha clase, que en siguientes estudios Bianchini ha criticado, explicando las **problemáticas asociadas a estas estrategias y a las europeas, que se basan en un tipo de creatividad y cultura como teorías de urbanismo no incluyente (en términos sociales y de territorio), y con un énfasis en teorías económicas.**

**Ha surgido una proliferación de informes sobre la economía creativa, la sociedad creativa, las ciudades creativas, e incluso la aparición de una nueva clase de personas creativas [la clase creativa de Florida] absolutamente imprescindibles para la futura competitividad urbana. Por lo tanto, se debe ser lo suficientemente honestos como para reconocer que, si no se hace algo sobre ciertas tendencias o modas, la oportunidad para las ciudades creativas hoy en día se ve seriamente minada por dicha serie de tendencias diferentes (Bianchini, 2005, p.20).**

Desde la segunda mitad del s.XX y aun dentro de las estrategias de las primeras ciudades basadas en la cultura y creatividad, de los años 1980 y 1990, la principal inversión estuvo en transformaciones urbanas ubicadas en el centro de la ciudad (proyectos icónicos, infraestructuras, servicios). Debido a que en el centro es donde es más evidente el carácter distintivo de la ciudad, donde se ubica la arquitectura histórica, donde están la mayoría de instituciones culturales, donde consideraban importante ubicar la infraestructura cultural (entendida muchas veces solo como bellas artes y/o para la clase creativa

de Florida). Para Bianchini (2005), esto ha provocado, en muchos casos, la desviación de recursos, servicios e infraestructuras culturales lejos de los vecindarios localizados a las afueras del centro. Este autor critica al enfoque de la política cultural tradicional y de la regeneración urbana, porque han ignorado el contexto de desigualdad socioeconómica que existe y que estas estrategias podrían intensificar (p.15), ya que no consideran un estudio real del contexto y aspectos sociales. Bianchini (2005) aclara que no se trata de eliminar o no invertir en proyectos icónicos o en infraestructura de calidad para el centro de la ciudad, pero que no pueden existir estos a costa del bienestar de la periferia, que incluso ni tienen “fácil acceso al transporte público para acceder a la infraestructura cultural del centro de la ciudad” (p.15), entre muchos otros ejemplos.

**Impactos culturales de la globalización y las implicaciones para la creatividad urbana...están provocando una crisis emergente en la creatividad y la innovación urbana. (Bianchini 2004, p.1).**

**La globalización es más que un fenómeno económico y hay una serie de cambios que están afectando la forma en que experimentamos las ciudades (Bianchini, 2005, p.16).**

Bianchini (2005) menciona una serie de tendencias responsables de la crisis de creatividad e innovación urbana, que dificultan el que las ciudades puedan ser verdaderamente creativas (p.16), entendidas bajo la concepción inicial, de las teorías de la década de 1980.

El proceso de regeneración urbana y las diferentes estrategias del urbanismo y políticas anteriores han tenido por tendencia dar énfasis exclusivo a lo construido (infraestructura dura), como ya lo criticaban Landry y Bianchini en 1995, y que como se estudió con anterioridad estaba vinculado a un paradigma de lo racional, científico, cuantitativo, donde lo físico construido era considerado lo más relevante. Para Bianchini (2005) la política cultural urbana ha favorecido un desequilibrio entre lo permanente (edificios, estructuras, logros concretos de alguna manera) y lo espontáneo (infraestructura suave), ya que lo permanente ha tenido todo el apoyo (político y económico) y no así el apoyo a diferentes tipos de iniciativas sociales.

Aun cuando los edificios son importantes, e incluso dan base a las políticas culturales y también aportan a la ciudad, hay un problema cuando todo el presupuesto cultural se concentra exclusivamente en infraestructura edilicia, porque dichas obras tienen costos fijos a largo plazo de mantenimiento, seguridad y así sucesivamente, por lo que se cortarán actividades temporales, actividades relacionadas con apoyo a artistas, proyectos comunitarios y no el

propio edificio (p.15).

Por otra parte, Bianchini expone el **problema de la ciudad hipertrófica**, refiriéndose a la dispersión de servicios urbanos residenciales e industriales sobre un área cada vez mayor de superficie fuera de la ciudad, llevando infraestructuras al campo de forma desarticulada y con dependencia a los centros urbanos. Hace una relación incluso entre el atrofiarse como ciudad y atrofiar el cuerpo humano, vinculado a las malas prácticas del urbanismo a favor del automóvil y a la falta de atención en la planificación adecuada de espacios públicos, y los efectos que esto produce no solo en el cuerpo, sino también en la psicología, en la emocionalidad, en el miedo o disfrute de las experiencias en la ciudad.

**La expansión urbana hace que el andar, a pie o en bicicleta, en la ciudad sea impráctico, desagradable... peligroso, y el transporte público a menudo no es viable, especialmente para muchas áreas residenciales urbanas suburbanas y externas. Esto tiene el efecto de reducir masivamente el número de peatones y ciclistas en las calles de la ciudad y los espacios públicos, y posteriormente de contribuir al temor...A medida que menos personas usan el ámbito público, hay menos demanda pública para que se mantengan y mejoren adecuadamente estos espacios. También hay menos demanda para vincular los parques, plazas, bicicletas y senderos existentes (ya a menudo agradables) pero desconectados, para que formen redes espaciales públicas legibles y que funcionen bien. La dependencia del automóvil, y la falta de ejercicio, es una de las razones clave por las que un número cada vez mayor de personas en Europa sufren de sobrepeso u obesidad (Bianchini 2004, p.1).**

Por otra parte, Bianchini (2004) expone la problemática asociada al **perder el juego** como parte integral de las prácticas cotidianas de habitar la ciudad, que no es sinónimo de convertir las ciudades en parques temáticos (p.1, citando a Ghilardi Santacatterina), por el contrario, se trata de aprovechar la capacidad natural del ser humano para aprender, realizarse y relacionarse a partir de lo lúdico, y que el juego puede incluso sanar parte de la crisis de identidad que sufren las ciudades ante la globalización y procesos de masificación (de experiencias, productos y arquitecturas). Es decir que el recuperar una dimensión de lo lúdico en las ciudades, no se trata de “una experiencia de consumo y un entretenimiento comercial cuidadosamente

fabricado y organizado, sino como una expresión genuina de la creatividad y como un proceso de educación y redescubrimiento” (p.10).

La **crisis de identidad** también está asociada a una mala comprensión y uso de las políticas culturales, según Bianchini (2005) vinculadas a la regeneración urbana, y que hasta el momento, han estado enfocadas al turismo cultural y promovieron una proliferación de oportunidades para el consumo, basadas en ofrecer ofertas culturales externas (p.15). Como consecuencia se puede ver ahora, que, al no tener estrategias de apoyo a los productores culturales locales, que luego podrían alimentar el creciente consumo cultural, se da prioridad a productos externos y se produce homogeneidad entre una ciudad y otra, así como se desaprovecha la oportunidad de mejorar las condiciones laborales del sector de “hacedores”.

Añadiendo a la definición que dio Wolf von Eckhardt durante la década de 1980, sobre la **planificación cultural**, Bianchini argumenta que esta incluye “el arte de formar asociaciones entre los sectores público, privado y voluntario y garantizar la distribución equitativa de recursos económicos, sociales y culturales’ (Landry, 2005, p.7, citando a Bianchini). Es decir que inicialmente las políticas culturales, la planificación cultural, los recursos culturales y la creatividad, en la ciudad, tenían un enfoque teórico inclusivo y de co-producción. Estos conceptos se fueron transformando y reinterpretando como sinónimo de ganancias económicas, los cuales se relacionan con las malas prácticas heredadas de los procesos de globalización, competencias e internacionalización, asociados a las economías capitalistas que han dejado excluidos los aspectos sociales de la ciudad.

Aun cuando varía de un contexto a otro, las necesidades, características y estrategias, en las ciudades surgieron dilemas o des balances, o lo que se consideran impactos negativos de la forma en que se entendieron, a nivel conceptual, y aplicaron, a nivel estratégico, de las políticas culturales anteriores.

Para Bianchini (2005), algunos de los impactos de estas políticas hasta el año 2000, han sido:

**1- Ciudades relativamente marginales en términos de trabajo.**

**2- Ciudades fuertes en términos físicos de regeneración.**

**3- Prioridad en estrategias de imagen de ciudad, pasando de: obsoleto a moderno, aburrido y provincial a innovador y cosmopolita, ciudad con recursos económicos, pero sin desarrollo cultural a ciudades con recursos económicos**

**y “sofisticadas” culturalmente (p. 13-14)..**

Estas ciudades europeas, según Bianchini (2004), que basaron sus políticas culturales en “el impacto de las actividades culturales asociadas a las industrias de servicios al consumidor, el desarrollo inmobiliario y el marketing de lugares” (p.7), aportaron al desarrollo y formulación de políticas y estrategias urbanas de este campo; sin embargo, su perspectiva “es demasiado estrecha para proporcionar una base sólida para el desarrollo urbano sostenible” (p.8).

De los principales aportes de Bianchini, después del año 2000, ha sido el que no se quedó con su crítica a los impactos ante el desvío de su teoría inicial, por el contrario, ha continuado su planteamiento teórico, ahora remarcando la importancia de investigar los recursos culturales locales y su propuesta que re-define la planificación cultural y las políticas culturales.

**La planificación cultural es una posible respuesta a las problemáticas implicaciones culturales de la globalización en las ciudades. Se trata de un intento por desafiar los enfoques tradicionales del desarrollo urbano reconociendo el valor de los recursos culturales locales (Bianchini, 2004, p.7).**

Para Bianchini (2004) las autoridades urbanas suelen enfocarse demasiado en el análisis de problemas y necesidades, y menos en los deseos y oportunidades de su contexto. Esto no les permite ver el gran potencial presente en los sueños de los individuos, en los grupos de la sociedad civil, incluso en los procesos que llevan los emprendedores independientes. “Se está desviando una cantidad excesiva de recursos y tiempo lejos de la tarea más creativa de identificar los recursos culturales mismos, de establecer las asociaciones necesarias y de desarrollar estrategias innovadoras” (p.9), en pro del beneficio de todos los sectores que conforman la ciudad.

Para establecer un vínculo real con y entre la ciudadanía, hay que tener conciencia de la **imagen de ciudad** (que existe y/o se quiere construir), compuesta por valores culturales. Para Bianchini (2004) “investigar imágenes locales significa estudiar sus componentes multifacéticos, desde bromas y sabiduría convencional hasta canciones, películas, representaciones literarias, mitología y cobertura mediática” (p.10). Hace énfasis en que es perjudicial la tendencia persistente de enfocarse exclusivamente en imágenes del pasado para la construcción o permanencia estática de la imagen de una ciudad, y “que suelen representar los lugares culturalmente uniformes, y a no mostrar la diversidad, sino promover una mezcla homogénea de instalaciones y atracciones para cada área” (p.10, citando a Murray).

La nueva planificación cultural se basa en una visión culturalmente sensible

dentro de la política y la planificación urbana, es decir, con una visión integral y estratégica a partir del reconocimiento y uso de los recursos culturales en el desarrollo urbano y comunitario (Bianchini, 2005, p.18, a partir de Mercer). La visión de Bianchini sobre esta planificación parte de lo territorial, y de cómo la cultura contribuye al desarrollo integral (económico, político, social, ambiental, territorial) de un lugar (región, ciudad, barrio) (Bianchini, 2004, p.8), es descrita cuando dice que “la planificación cultural no se concibe como planificación de la cultura, una tarea imposible, indeseable y peligrosa, sino como un enfoque culturalmente sensible de la planificación y las políticas urbanas” (Bianchini, 2004, p.8).

En esta investigación se llama “nueva” a esta planificación cultural propuesta por Bianchini (2004, 2005), por su diferencia con propuestas anteriores, principalmente por la forma en que este autor define los “recursos culturales”, aclarando que no se trata de una visión clasista o exclusivamente artística. Estos están compuestos por:

1- El entorno natural y construido (espacios públicos y espacios abiertos).

2- Las diferentes agrupaciones culturales (juventud, etnias, etc.).

3- El patrimonio (arqueología, gastronomía, dialectos locales, rituales, celebraciones, creencias).

4- Imágenes y percepciones, locales y externas, de la ciudad (incluyendo las formas en que cambian a lo largo de la historia y cómo pueden ser interpretadas por diferentes grupos, como niños, comunidades étnicas particulares, ancianos, etc.).

5- Actividades e instituciones de artes y medios .

6- La diversidad y la calidad de las actividades (ocio, cultura, alimentación, entretenimiento, el juego de los niños en la ciudad, el pasear caminando, etc.).

7- Los medios, espacios e instituciones locales de innovación intelectual y científica, incluidas las universidades y los centros de investigación del sector privado.

## 8- El repertorio de productos y habilidades locales (artesanía, manufactura, servicios, productos alimenticios locales, tradiciones gastronómicas y de diseño, etc.) (Bianchini, 2004, p.8; y Bianchini, 2005, p.18).

Para Bianchini (2004) los recursos culturales deben ser transversales y bidireccionales en los procesos de construcción de política pública, en todas las áreas (salud, educación, vivienda, servicio social, arquitectura, diseño de paisaje urbano, política cultural, planificación urbana, etc.). Además, la nueva planificación cultural entrelaza y acerca los diferentes grupos que conforman la ciudad (sector público, privado, voluntario), así como reúne “las diferentes preocupaciones institucionales, los tipos de conocimientos y las disciplinas profesionales” (p.8), es decir que se trata de una estrategia holística y transdisciplinar, por lo que fomentaría la creatividad y la innovación, porque se basa en la mezcla de intereses, en un proceso de co-producción, del “cruce entre diferentes formas culturales” (p.8).

La transformación en cómo se implementa una estrategia de este tipo requiere cambiar la forma en que tradicionalmente se gestionan las políticas (Bianchini, 2005, p.19), porque debe iniciarse por entenderse que estos recursos culturales, deberían de ser las herramientas para cambiar realmente la forma en que los tomadores de decisión piensan en torno a la política y la ciudad, es decir que tienen también un uso interno, dentro de los procesos.

**Los responsables políticos en todos los campos no deberían simplemente hacer un uso instrumental de los recursos culturales como herramientas para alcanzar metas no culturales, sino que deben dejar que sus propias mentalidades y suposiciones se transformen por el contacto con la riqueza y complejidad de los activos a menudo ocultos e invisibles de la vida cultural local. Esto puede suceder si los políticos aprenden de los tipos de pensamiento que caracterizan los procesos de producción cultural (Bianchini, 2004, p.8).**

Se trata entonces de un proceso de aprendizaje continuo, interno y externo simultáneamente, donde se exploran los recursos culturales que van integrando el entorno urbano, a la vez que se van reconociendo e integrando los que salen de las prácticas internas que están en el proceso de aprendizaje y toma de decisiones. Esta transformación del proceso de pensamiento, suele estar asociada a las prácticas de diseño, que son de constante replanteo, basadas en fases de experimentación.

Entonces para Bianchini (2005), la única forma de implementar la planificación



Diagrama 21. Resumen conceptual de la propuesta de Bianchini. Fuente: Elaboración propia a partir de Bianchini 2004 y 2005

cultural (con efectos en el territorio y sociedad) es agregando una nueva figura en la planificación de políticas, llamado **el o la planificador(a) cultural** (p.21), pero más importante aún, partiendo de la capacidad de transformación de los procesos y personas que integran la política pública y el urbanismo en general, ya que afirma que “existe un problema de insuficiente capacidad cultural de los gestores de políticas y de los mismos políticos” (p.19). Esta definitivamente no es una tarea fácil de implementar por diferentes motivos, como por ejemplo,

**suele ser complicado para las autoridades locales justificar la inversión en una estrategia que consiste en estimular la creatividad y la innovación, en la importancia de los presupuestos para la I+D. Es necesaria la capacidad de distinguir entre errores competentes (útiles y necesarios para los procesos y aprendizajes) de errores incompetentes, y saber que un error competente puede ser la fuente de éxito en el futuro (Bianchini, 2005, p.21).**

Posterior a la crisis del año 2001, se dio un **boom de crecimiento económico** (insostenible) del año 2003 al 2007, debido a un “aumento en varias formas de financiación externa (ingresos de exportación, remesas, flujos de capital privado) que alimentaron un auge del consumo en las economías avanzadas y un aumento en la inversión y las exportaciones en el mundo en desarrollo” (Verick e Islam, 2010, p.9), pero donde no se supieron aprovechar dichos recursos en la solución de los principales **problemas urbanos** (p.10), “no se prestó suficiente atención al estrés y las tensiones que afligían a las ciudades”, (p.10) por lo que posterior al año 2007 muchas de dichas problemáticas se incrementaron.

Al centrar los esfuerzos de creación de conocimiento en silos, la sociedad fue capaz de sobresalir en las respuestas de ingeniería a problemas específicos y discretos, pero esto se hizo a expensas de la capacidad de considerar el panorama general. En estas fisuras entre los silos, las áreas que no tenemos una fuerte capacidad de describir, o incluso de nombrar...es donde se encuentran los grandes retos de hoy (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.21).

La crítica que compone el Manifiesto Cluetrain hacia la falta de conectividad, de relación entre ciudadanos y entre empresas y consumidores, también es aplicable a la relación gobierno y ciudadanía, y entre las mismas áreas internas de gobierno (compuestas por silos que rara vez se comunican lo suficiente). Boyer, Cook y Steinberg (2011) critican el que **los gobiernos** y encargados de las ciudades han tenido una tendencia por gastar muchísimo presupuesto

en **I+D** (principalmente desde la segunda mitad del s.XX), y en áreas muy reducidas como seguridad y tecnología, pero no se ha vuelto una práctica regular el invertir en sí mismos, “en el desarrollo de **nuevas formas de abordar los problemas**” (p.22). Para inicios del s.XXI algunos gobiernos (o sectores de gobiernos) tomaron conciencia de que los problemas eran muchos y las soluciones que se planteaban muchas veces no solían realmente responder a las necesidades reales, entonces no se trataba solamente de buscar cómo transformar la ciudad, el exterior, se trataba también de transformar el gobierno, el interior de los procesos, de las tomas de decisión, de volver a la raíz de ¿qué significa “problema” y “solución”?, ¿cómo se toman las decisiones?, y posteriormente ¿qué vamos a hacer?.

Florecieron críticas y preocupaciones como la que plantean Boyer, Cook y Steinberg (2011), al decir que “a pesar de enfrentar los retos más acuciantes del siglo XXI, nuestras instituciones gubernamentales a menudo operan con principios del siglo XVIII” (p.22), ante lo que algunos gobiernos voltearon su atención a los procesos de transformación interna que venían desarrollando las administraciones privadas dentro de las empresas, como los procesos y metodologías de las start-ups, que parecían tener, para el momento, más experiencia en auto-transformarse y vincularse con sus clientes.

La capacidad para atraer a clientes [de las start-ups] y participantes es un testimonio del hecho de que ofrecen nuevos modelos para abordar de manera convincente las necesidades de la gente común. Que estas iniciativas están comenzando a desencadenar discusiones reguladoras nos dice que estos nuevos modelos están presionando a las esferas de poder, incluso si un orden superior de cambio no era su objetivo original (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, p.10).

Los gobiernos al tomar conciencia de que “se enfrentan a enormes **desafíos** de transformación si desean mantener la viabilidad en el futuro” (p.10), los llevó a establecer nuevas unidades de I+D que innovaran en cuanto a prácticas, mecanismos, vocabulario y estrategias para el interior de gobierno, y por otra parte en relación a la ciudadanía, con efectos en la ciudad/territorio.

En el año 2000 el Ayuntamiento de Madrid amplió su programa del Área de Gobierno de Cultura y Deportes... enfocado en la creación de un espacio, denominado Medialab Madrid, centrado en la investigación, producción y difusión cultural en diversas áreas de desarrollo, arte, sociedad, ciencia y tecnología, mediante el aprovechamiento de la tecnología digital...Se creó como un programa del Ayuntamiento dedicado a la cultura digital

y a la producción de proyectos de carácter multidisciplinar y con una metodología abierta y colaborativa. (Medialab Prado, 2016).

Uno de los primeros ejemplos del uso del **concepto de laboratorio**, fuera del ámbito científico y como parte de un gobierno, fue el Medialab Madrid. Debido a que, para inicios de la primera década del año 2000, los conceptos de cultura y tecnología aún estaban muy presentes dentro del vocabulario asociado a los procesos de innovación en gobierno, los tomaron como base, y en sus primeros años probablemente muchas otras ciudades, entendían el concepto de laboratorio urbano, solamente como una extensión de actividades de un ministerio o departamento de cultura, al que ahora se le estaba asignando un nuevo nombre, el de laboratorio, lo que le permitía incorporar el tema de tecnología; sin embargo, se trataba de otro tipo de plataforma que irían evolucionando, al lado de diferentes metodologías provenientes del diseño, y con aprendizajes de la administración privada, para buscar transformar la forma de concebir la construcción de políticas públicas, la gobernabilidad y la gestión de ciudad.

Durante la primera década del s.XXI fueron apareciendo otras plataformas de este tipo desde gobierno, y fueron estableciendo una base conceptual propia, asociada a la búsqueda e ideales de cada uno de sus contextos. Los laboratorios urbanos para este momento no tenían la popularidad actual, fue en la práctica que fueron especificando quiénes eran, qué buscaban y cómo lo harían.

A diferencia de estructuras anteriores dedicadas a difundir esfuerzos asociados a la tecnología y/o cultura, “los nuevos laboratorios ciudadanos no tienen como función principal dar acceso y difundir iniciativas, sino que se centran en ofrecer plataformas que facilitaran la participación de los usuarios en los procesos de experimentación y desarrollo de proyectos. Es decir... espacios donde la ciudadanía se involucre en procesos de innovación abierta” (Ciudadanía 2.0: Secretaría General Iberoamericana, 2013, p.1).

Asociado al interés de los gobiernos por incorporar **innovación** (más allá de la visión tecnológica) y procesos de participación ciudadana, se empezaron a promover tanto programas de “buenas prácticas”, como de **transferencia de política pública**. Se trata de aprovechar los aprendizajes de un contexto que supo solucionar una problemática, y que ahora otro contexto busca aprender de esa experiencia, para trasladar esos conocimientos y prácticas a ciudades con problemas similares.

La tendencia de transferencia de buenas prácticas y políticas es un fenómeno relativamente contemporáneo. Aunque existían investigaciones de difusión de política a finales de los años 1960 por parte de Walker (1969) y Gray (1973), es hasta inicios del s.XXI que con el trabajo de Dolowitz y Marsh



Imagen 4. Oficinas del MindLab en Dinamarca en sus inicios. La arquitectura representa un “cerebro” dentro del gobierno. Fuente: (imagen superior) Rosan Bosch, 2002, (imagen inferior) Zen Realty, 2002

(1996; 2000), que se establece una base clara entorno a esta transferencia, entendida en ese momento como conocimiento y prácticas exitosas en un contexto, que pueden ser trasladadas para la construcción de políticas hacia otros países, utilizándolos para su propio desarrollo (p. 12).

En el proceso de la transferencia, Dolowitz y Marsh (2000) argumentan que “casi cualquier cosa puede ser transferida de un sistema político a otro, dependiendo del problema o la situación” (p. 12), dependiendo de “los objetivos de la política, el contenido de las políticas, instrumentos de política, programas de política, las instituciones, las ideologías, las ideas y las actitudes y las lecciones negativas” (p. 12). Estos autores desarrollaron un complejo concepto del proceso de la transferencia, el cual se podría resumir en cinco preguntas centrales: primero, ¿por qué transferir?, segundo, ¿quién está involucrado en el proceso?, tercero, ¿qué motiva a los actores a transferir?, cuarto, ¿qué se va a transferir? Y quinto ¿qué define el éxito o fracaso de la transferencia? (p. 9). En el último punto, enfatizan que la transferencia puede ser inapropiada debido a que las realidades económicas, políticas o sociales del país receptor no coinciden con condiciones del país de origen de la innovación. No obstante, la transferencia de políticas públicas no es una teoría completa, pero un marco conceptual (p. 17-20).

Resulta innovador entonces, el que, en los últimos años, el interés de algunas ciudades y países, ya no solo está en torno a buscar la posible transferencia de política pública, sino también a través de los laboratorios urbanos, el **prototipaje y desarrollo de la experimentación** que produzca diferentes **soluciones urbanas físicas, económicas, y sociales que sean transferibles y escalables** a otros contextos, y donde podría resultar igualmente útil como marco los planteamientos de Dolowitz y Marsh.

#### Planteamiento 4: MindLab

**El MindLab en Dinamarca, es un laboratorio que se constituye como una unidad intergubernamental de innovación que involucra a ciudadanos y empresas en el desarrollo de nuevas soluciones para el sector público, incluyendo políticas públicas. (Ciudadanía 2.0: Secretaría General Iberoamericana, 2013, p.2)**

El MindLab surge en el año 2001, en Dinamarca, como la plataforma para lograr todos los procesos de transformación de la nueva **gobernanza pública**. Se crea como una unidad que, aunque no existe nada nuevo en la idea de la colaboración intersectorial, el “gobierno conjunto” y la “gobernanza en red” (Carstensen y Bason, 2012, p.2), es de las primeras propuestas puestas en

práctica a nivel mundial, dentro del sector público que se logró consolidar como “una red de gobernanza permanente, diseñada para fomentar la **innovación intergubernamental**” (p.2). “MindLab es una unidad que involucra a ciudadanos y empresas en la creación de nuevas soluciones para la sociedad, como también es un espacio físico para inspirar creatividad, innovación y colaboración” (MindLab, 2015<sup>1</sup>).

Se le llama intergubernamental porque forma parte de tres ministerios y un municipio: el Ministerio de Industria, Negocios y Asuntos Financieros, el Ministerio de Empleo, el Ministerio de Educación y el Municipio de Odense, a la vez que colabora con el Ministerio de Asuntos Económicos y el Interior. Esta alianza permite que el trabajo del MindLab tenga efectos en “la vida cotidiana de prácticamente todos los daneses” (MindLab, 2015<sup>1</sup>).

Dentro del MindLab se identifican como una de las características principales de las épocas de crisis del s.XXI, el que la atención no se ha centrado exclusivamente en el tema de las finanzas, ha existido un aumento en la presión hacia los gobiernos para que actúen diferente ante los problemas públicos (Christiansen y Bunt, 2012, p.4). Las crisis se han caracterizado por el que las preguntas y la búsqueda de **nuevos procesos para la solución de problemas** se ha multiplicado por parte de los ciudadanos; es decir que, primero, se ponen en duda las formas existentes de actuar, y segundo, se señala el error de no actuar para “comprender, manejar y cambiar” (p.5) la realidad urbana. Para el MindLab, las organizaciones del sector público, se han enfocado en maneras de “mejorar” sus formas de actuar, creando una burocracia fluida y/o creando nuevos servicios, pero no necesariamente han trabajado en cómo hacer lo “correcto”, es decir, “abordar las necesidades reales de los ciudadanos a los que sirven” (Carstensen y Bason, 2012, p.4), para lograr mejores resultados para la sociedad (p.3).

**¿Están, nuestras instituciones públicas, nuestras formas de ejercer autoridad y nuestras ideas dominantes, del contrato social entre el ciudadano y el estado, al servicio de los propósitos que queremos que ellos sirvan? ¿Están creando los resultados que queremos que creen? (Christiansen y Bunt, 2012, p.4).**

Uno de los grandes desafíos que enfrentan los gobiernos es que los procesos de **toma de decisiones** continúan, previo, durante y posterior a una crisis, no existe la oportunidad de detenerse cuando aumenta la presión, las dudas o la complejidad (que han ido en acelerado aumento en los últimos años). Las crisis urbanas del s.XXI no tienen que ver solamente con lograr un uso productivo de los recursos (físicos, económicos, humanos, ambientales, etc), tiene igual o mayor importancia el que existe un problema democrático. La

**democracia** como concepto parece haberse reducido a ir a votar cada cierto tiempo, los modelos urbanos y gubernamentales del s.XX, basados en que el Estado tiene como única responsabilidad el entregar servicios a ciudadanos pasivos (p.6), parece haber caducado. Para Christiansen y Bunt (2012) se está frente a un “punto de pivote en el diseño del sistema fundamental de gobierno e instituciones públicas” (p.6), se afirma que es necesario entrar en un proceso de re-inención y se tiene poco o nulo conocimiento sobre cómo lograrlo (p.5) dentro de las instituciones públicas, tanto en la escala de las áreas internas de un gobierno local, como a nivel nacional, así lo afirman Carstensen y Bason (2012) al decir que no suele existir una estrategia nacional para la innovación en el sector público” (p.3).

**Desafíos como la crisis financiera y económica global, el aumento de la estratificación social, el cambio demográfico y el aumento de los costos de salud... la mayoría de las organizaciones del sector público de hoy son inadecuadas para desarrollar las nuevas soluciones radicales que se necesitan. Los grandes cambios y el entorno turbulento aumentan drásticamente el riesgo de que las organizaciones públicas pierdan aún más contacto con las empresas y los ciudadanos a los que están destinados a servir (Carstensen y Bason, 2012, p.3).**

Para el MindLab algunas de las **barreras** actuales, que obstaculizan la innovación y creatividad en las instituciones y organizaciones públicas se encuentran principalmente dentro de las mismas.

Por un lado, dentro del sector público, el rol de autoridad, evalúa basada en sancionar o validar, basados en la certeza, la convicción y la competencia técnica, castigando la incertidumbre (Christiansen y Bunt, 2012, p.21). El pensar solo en función de los actuales procesos evaluativos, que dan énfasis a lo cuantitativo y físico, suele desechar la posibilidad de abordar los problemas desde procesos más ágiles, experimentales, con una visión más humana y a futuro. Según Carstensen y Bason (2012), se suele utilizar un 80% de energía, recursos y tiempo, en comprender y/o mejorar el pasado y presente, y solo un 20% en explorar sistemáticamente direcciones futuras (p.4-5) para mejorar la ciudad (procesos de implementación, mecanismos, acciones, etc.), por lo que no suelen existir los recursos o aprobación para ser puestos “a prueba” rápidamente y aprender de estas experiencias. De la misma forma suele ocurrir que quienes lideran los proyectos en las instituciones públicas, utilizan la mayoría de su energía y recursos en lograr apoyo y legitimización (Christiansen y Bunt, 2012, p.26) para los proyectos de las instituciones y la misma organización, a costa de la atención y recursos que requiere la experimentación imaginativa y el aprendizaje que se haga en dichas prácticas

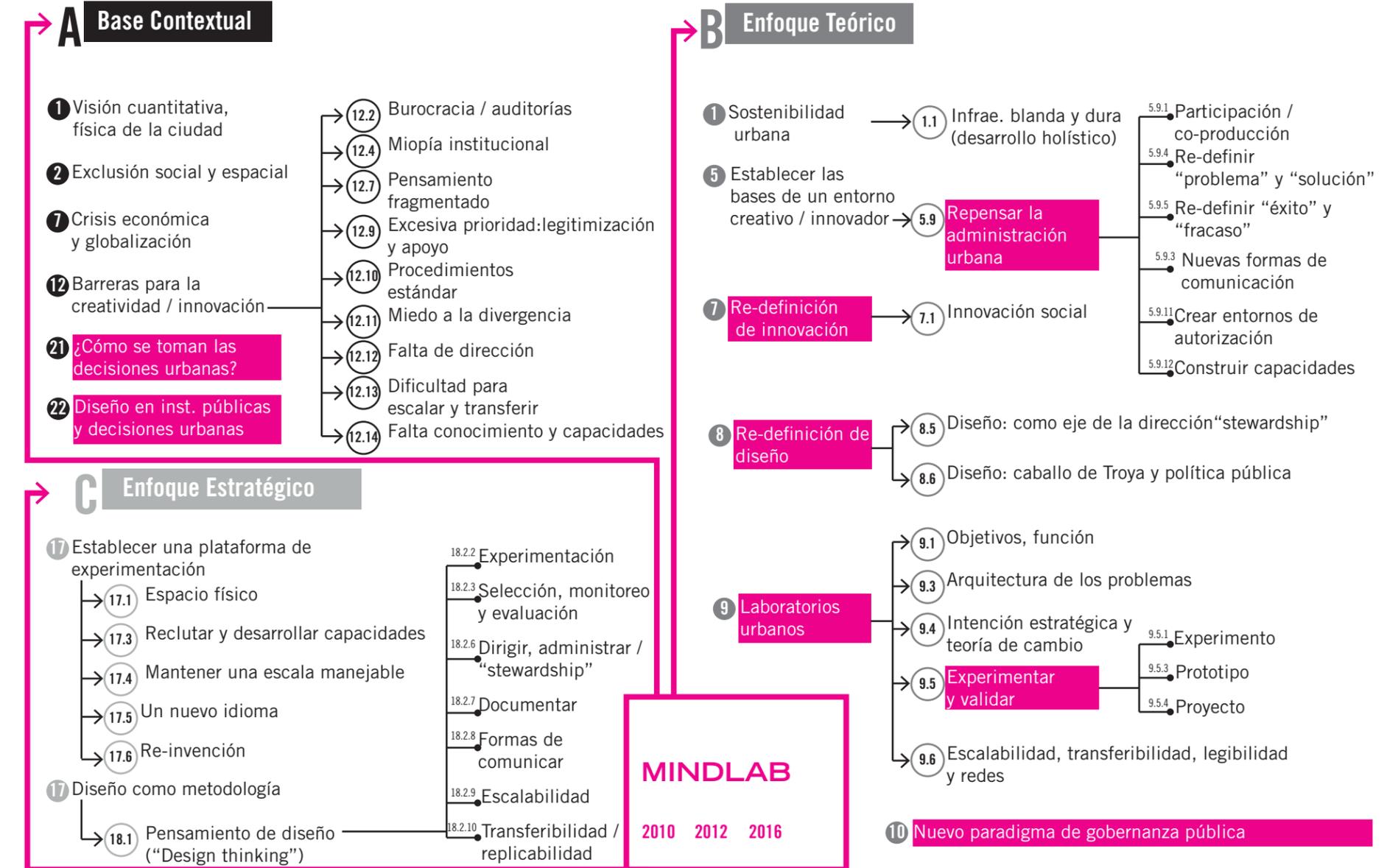


Diagrama 22. Resumen conceptual de la propuesta del MindLab. Fuente: Elaboración propia a partir de MindLab 2015 1, 2015 2, 2016; Bason 2010, 2013; Christiansen 2016; Christiansen Y Bunt 2012; Hermosilla 2016

(p.26).

Las ideas en torno a políticas y/o estrategias urbanas suelen venir del interior de los organismos públicos, y no tanto desde la colaboración y/o iniciativa con otras partes interesadas (ciudadanos, empresas, academia, etc) (Carstensen y Bason, 2012, p.3), limitando las posibilidades, volviendo los esfuerzos aislados, aun cuando en la ciudad todos los sectores están interconectados. Por otro lado, la colaboración en torno a la ideación e innovación, por la búsqueda de planteamientos en torno a la ciudad, a nivel interno, suele estar movida por una competencia entre funcionarios y partidos políticos, quienes buscan mantener el poder a partir del restringir los conocimientos de los diferentes procesos (p.3), limitando así la colaboración y crecimiento de las iniciativas. Este problema se magnifica por las estructuras jerárquicas y burocráticas, los silos organizativos, los roles tradicionales, y la falta de coordinación transversal (p.3), que sectorizan los diferentes sectores (internos y externos, vertical y horizontalmente) de las organizaciones públicas.

Queda en evidencia que el actuar solamente bajo el “procedimiento operativo estándar” (Carstensen y Bason, 2012, p.3) dentro de las instituciones públicas, ante cualquier necesidad o problema en la ciudad, niega la posibilidad de identificar oportunidades (circunstancias que no pueden clasificarse como un problema), niega la posibilidad de actuar diferente, es decir de ser creativo y/o innovador. Se suele caer en estrategias y planteamientos conocidos porque no se indaga y compenetra con las realidades de la ciudad (Hermosilla, 2016, p.2, citando a Lykketoft), que involucran tanto las problemáticas como las oportunidades. En la mayoría de los gobiernos existe una falta de voluntad para explorar lo posible (Carstensen y Bason, 2012, p.4), esto requiere flexibilidad para que los proyectos (de política pública, urbanismo, etc) puedan divergir lo suficiente, para poder ver más allá de lo previsto y aprovechar los descubrimientos e “insights” (claves). Para Carstensen y Bason (2012) esto tiene que ver con dos aspectos, el primero es una falta de experiencia y competencia en la gestión del proceso de innovación, y otra con un tema cultural, “la asunción de riesgos generalmente no se acepta, sino que se desalienta” (p.4).

Para el MindLab y NESTA la transformación de las instituciones y/o organismos de gobierno, y por consecuencia el entorno urbano (físico, psicológico, social, etc.) debe basarse en procesos de innovación impulsada por este sector.

**Enfrentarse a una crisis común entre países ... ha abierto el debate sobre los roles y responsabilidades de los servidores públicos... Esto se suma a una serie de esfuerzos que apuntan a desarrollar nuevas estrategias de innovación pública, diseño, digitalización, demanda inteligente y puesta en marcha. Estas estrategias tienen**

**un gran potencial para impulsar no solo un cambio en herramientas y metodologías, sino también un cambio fundamental en el enfoque de desarrollo y gobernanza públicos, así como arrojar nueva luz sobre el tipo de desempeño y efectos que puede introducir la innovación impulsada por el sector público. (Christiansen y Bunt, 2012, p.30).**

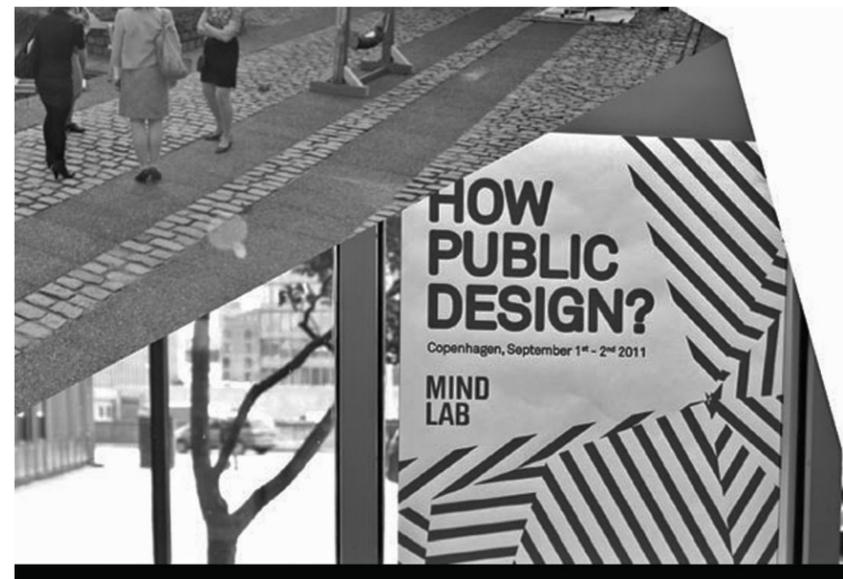
Se trata entonces de un **nuevo paradigma emergente en la gobernanza pública**, basado en la “necesidad de explorar y establecer nuevos principios de toma de decisiones inspirados por la tecnología digital, las ciencias sociales, la experimentación científica y las artes creativas a fin de enmarcar diferentes posibilidades y expectativas de lo que los gobiernos pueden y deben lograr” (Christiansen y Bunt, 2012, p.3). Pero el proceso de transformación de un paradigma a otro no ocurre instantáneamente, van co-existiendo las formas de actuar y pensar anteriores con las nuevas, y por esto resulta complejo las épocas de crisis o cambio, como la actual, donde se necesita crear puentes o sinergias entre los diferentes enfoques de **gobernanza y teorías de urbanismo**.

El entender la ciudad y los procesos de gobernanza ahora como una mezcla transdisciplinar, que requiere tanto de la tecnología como de las ciencias sociales, el arte y los conocimientos de experimentación que vienen de la ciencia, ha dado forma a plataformas o áreas de gobierno que intentan colaborar en este proceso de cambio de paradigma; sin embargo, para el año 2009, “las nuevas formas de colaboración, como la organización de proyectos, las organizaciones virtuales y las unidades dedicadas a la innovación, todavía se consideraban exóticas” (p.3) dentro de las estructuras de gobierno.

Para poder entender el nuevo paradigma se debe profundizar en la inseparable relación entre los procesos de innovación y la co-producción. Ambos conceptos caracterizan a la nueva gobernanza, desde la experimentación, si quieren salir de las teorías para entrar en el territorio de la práctica dentro del sector público (Christiansen y Bunt, 2012, p.10).

El MindLab optó por establecer un ambiente diferenciado, una oficina que, aunque dentro de la estructura y espacios de gobierno, ofrece un espacio “seguro” , y de nuevas oportunidades, dedicado a la colaboración en innovación a través de unidades, departamentos y sectores (p.5), con carácter mediador, intermedio, no politizado, y con múltiples formas de adjetivar las posibles colaboraciones, donde a través de enfoques, habilidades, modelos y herramientas, se lleva la innovación a personas y áreas de trabajo dentro de las instituciones públicas que no contaban con estos recursos, experiencias y/o conocimientos (p.5).

Los miembros del equipo que conforma un laboratorio tienen conocimientos



basados en el diseño, esta disciplina no ha acostumbrado formar parte de los conocimientos o base metodológica de los procesos de gobernanza, toma de decisiones urbanas, y/o de pensamiento en general, por lo que es de las propuestas novedosas que caracterizan a estas plataformas.

**MindLab ha llevado exitosamente la etnografía y el diseño al corazón del diseño de políticas y servicios de los gobiernos daneses. El siguiente paso es ayudar a garantizar que los funcionarios públicos practiquen las nuevas formas de innovar como algo integrado y natural (Carstensen y Bason, 2012, p 21).**

El MindLab plantea que desarrollar la capacidad de innovación en la gobernanza pública requiere de métodos creativos, es decir que la innovación en la gobernanza está planteada a partir de:

Imagen 5. Poster de promoción del seminario ¿Cómo diseño público? Organizado por el MindLab. “Propuso explorar cómo el diseño puede impulsar la innovación pública para crear nuevas soluciones y nuevos públicos. El tema fue discutido entre 100 responsables de políticas, académicos y profesionales del diseño a principios de septiembre de 2013” MindLab

Fuente: MindLab 2013.

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX  
Barbara Roverssi Barrantes / 2018

1- Una línea de cambio

Es decir que se participa en “asociaciones de cambio”, aumentando el impacto de la innovación por medio de proyectos y procesos de experimentación concretos, que se plantean y desarrollan desde la visión de la co-creación. Ayudando a los tomadores de decisión a conformar agendas estratégicas para el cambio (Carstensen y Bason, 2012, p.18).

2- Una línea de pensamiento

Implicando el utilizar sus capacidades internas, incluyendo a los aliados que se integran por temporadas pertenecientes a la academia, dentro de procesos de investigación, para identificar y desarrollar hallazgos valiosos en torno a la política pública, así como colaborar con la transformación del pensamiento de líderes y servidores públicos, incentivando la creatividad e innovación como parte cotidiana de todas las prácticas de las organizaciones e instituciones con las que se trabaja (Carstensen y Bason p.19, p.21, p.23, p.25).

La **crisis financiera** que se dio entre los años 2007 y 2009 se le denominó “Gran recesión” (Verick y Islam, 2010, p.4). Esta fue inicialmente visible dentro del sector de hipotecas inmobiliarias en Estados Unidos, y se fue expandiendo a diferentes esferas económicas a nivel mundial. La mayoría de autores que han analizado lo ocurrido en estos tres años, consideran que durante el año 2009 se dio la primera gran crisis de recesión desde la Segunda Guerra Mundial, lo que llevó a cuestionar si “el capitalismo de estilo estadounidense había recibido un golpe mortal” (p.4). Como ya se ha analizado, este tipo de crisis van más allá de la esfera económica, afectan globalmente todas las áreas de la sociedad en los contextos capitalistas, y por lo tanto son períodos de interrogantes, que motivan a las transformaciones teóricas y prácticas.

En el sector de la administración privada, la “Gran recesión” y la fuerza que había ido sumando el sector de las start-ups, los emprendimientos asociados a la I+D en torno a las nuevas tecnologías de información y/o entretenimiento, colaboraron a que Eric Ries en el año 2008 desarrollara por primera vez el **Método Lean Startup** , conocido muchas veces solo como “Lean”.

Por poco más de 100 años la administración se enfocó en perfeccionar el desarrollo de herramientas, métodos y estrategias en torno a la formalización y eficiencia de los procesos internos, basados en un desarrollo de cascadas (waterfall development), un enfoque de desarrollo de productos lineal y tradicional de la industria tecnológica (Blank, 2013), y que para el 2008, según Ries, todo el paradigma administrativo había cambiado y era necesario reemplazar el antiguo método por uno que permitiera técnicas ágiles iterativas (Blank, 2013, citando a Ries).

Según Blank (2013) el método Lean llega porque el s.XXI ha provocado

que todo tipo de organizaciones sientan la presión de aprender, cambiar y proponer rápidamente, y Lean les ayuda a enfrentar esta presión, innovando y transformándose rápidamente; a medida que estas prácticas se han extendido, nuevos sectores de todo tipo han intentado mejorar sus posibilidades de ser exitosos, siguiendo los principios Lean Startup, que involucran fallas rápidas y aprendizajes continuos; por lo que ha sido útil no solo para las “startups”, sino también para pequeñas empresas, corporaciones y gobiernos.

Para Blank (2013) los tres principios clave que integran el Método Lean Startup son:

1- Todo es una hipótesis

En lugar de dedicarse meses o años a la planificación e investigación desde oficinas y/o observando el contexto, los líderes (planificadores, diseñadores, gestores, directores, políticos, etc.) aceptan desde el inicio que **cualquier propuesta está compuesta por una serie de hipótesis no probadas**, es decir, todo es una suposición, por lo que en lugar de escribir un plan complejo y extenso, es mejor iniciar por diagramar las suposiciones (un marco que dentro de las empresas se llama “lienzo de modelo de negocio”), para indicar rápidamente cómo se está creando valor para la organización y para los beneficiarios de la propuesta, cuáles son los actores involucrados, los recursos, los procesos, etc. Así se pueden identificar rápidamente las áreas que requieren más atención, las necesidades generales, así como ordenar y/o transformar las ideas previas a una puesta en práctica.

2- Poner a prueba

**Es necesario salir a probar las hipótesis** y tener contacto directo con las personas que serán beneficiarios de la propuesta (plan, proyecto, producto), buscando obtener la mayor retroalimentación posible. Para esto se producen prototipos (maquetas, productos mínimos viables, etc.) para ser puestos a prueba rápidamente en el contexto y ser experimentadas por el grupo de personas a las que van dirigidas las propuestas, escuchar lo que opinaron y anotar todo lo ocurrido. Se aprende de esta experiencia y se inicia nuevamente el ciclo, es decir que se rediseña la propuesta realizando pequeños cambios (llamados iteraciones ), y/o grandes transformaciones (llamados pivotes ) o incluso se desecha la propuesta antes de haber hecho una mayor inversión de recursos.

3- Desarrollo ágil

Todo el Método se trata de un **proceso flexible que involucra agilidad** tanto en el desarrollo de los planes, la logística, experimentación y lanzamiento. Requiere eliminar la mayor cantidad de trabas y de tener un contacto muy cercano con los beneficiarios, aliados y demás involucrados. “A diferencia

de los típicos ciclos de desarrollo de productos de un año que presuponen el conocimiento de los problemas de los clientes y las necesidades del producto, el desarrollo ágil elimina el tiempo y los recursos desperdiciados al desarrollar el producto de forma iterativa e incremental” (Blank, 2013). Se trata entonces de un proceso que parte de la capacidad de escalar y/o transferir.

Una cultura de “start-up” ha surgido con bastante rapidez y el inicio de un negocio independiente está socialmente validado. Ahora es un esfuerzo de moda. Este es un cambio cultural importante ya que implica una aceptación de un posible fracaso (Landry, 2014, p.14).

Tanto por la crisis de la Gran Recesión, como por el desarrollo de nuevos métodos como el Lean Startup dentro de la administración privada, ha sido notorio el cambio cultural que menciona Landry (2014) a nivel general de la población, y este conjunto de factores y eventos han influenciado la **administración pública**, los procesos de gobernanza y las teorías de gobernabilidad. Un ejemplo es la forma en que se fomentan nuevos tipos de innovación fuera del área de la tecnología, ciencia, y ya no solo ejecutada por empresas con fines de lucro.

En el año 2006 Geoff Mulgan, director de NESTA, publica el libro “El proceso de la **innovación social**”, que, aunque no fue él o una única persona la que inventara o iniciara la innovación social, fue uno de los primeros en promover y posicionar el concepto, tal y como se suele entender hoy a nivel mundial. Para Mulgan, Tucker, Ali y Sanders (2007), la innovación se refiere a “nuevas ideas que funcionan”, es decir que no es sinónimo de una mejora (como cambio incremental), o de creatividad e invención, que son parte de la innovación, pero no conllevan el proceso de implementación (p.8). Por lo tanto, la innovación social se refiere a “ideas que funcionan cumpliendo objetivos sociales, y que se desarrollan y difunden predominantemente a través de organizaciones cuyos propósitos primarios son sociales” (p.8).

Para el año 2007 muchas áreas se interesaban en el desarrollo de la innovación social: el emprendimiento social, el diseño, la tecnología, la política pública, las ciudades y desarrollo urbano, los movimientos sociales, el desarrollo comunitario, etc. (p.6). Todas las áreas cuentan con perspectivas, metodologías y herramientas diferentes, pero tienen en común su interés por resolver desafíos sociales (p.6), y han ido descubriendo que estos desafíos están compuestos por estas y muchas otras áreas simultáneamente, lo que requiere de compartir, mezclar, y generar en conjunto nuevas formas de aproximarse a estos.

Para Mulgan, Tucker et al. (2007), aun cuando la innovación social ocurre cotidianamente, incluso sin ponerle la etiqueta de este concepto, muchas ideas no logran desarrollarse a plenitud, por falta de apoyo, conocimiento,

recursos o son asesinadas por intereses de unas pocas personas en el poder; es decir que, muchas veces la razón por la cual no se han resuelto problemas sociales en las ciudades, no se debe necesariamente a no saber cómo solucionarlos (p.5). El lograr establecer más de un “Silicon Valley Social” requiere transformaciones trascendentales que den prioridad a las “conexiones creativas” dentro de los gobiernos, las fundaciones, las organizaciones cívicas, y las empresas; y que permitan traspasar fronteras entre estas (p.6). Se ha comprobado que las innovaciones más exitosas son las que traspasan límites entre sectores y saben incentivar y mantener alianzas efectivas entre política y el gobierno, mercados, movimientos, instituciones académicas, empresas sociales, etc. (p.4-5).

## Planteamiento 5: Helsinki Design Lab (HDL)

**El reto actual [de los gobiernos y grandes organizaciones] es desarrollar vías para mejoras sistémicas y estratégicas que afecten la forma en que se toman las decisiones [si pretenden mantener la viabilidad en el futuro]. Para lograrlo...se comprometerán con la monumental tarea de rediseñar tanto los límites de problemas complejos como las formas en que ofrecen soluciones. Todo esto debe suceder sin la capacidad de presionar “pausa” mientras las instituciones son rediseñadas (Helsinki Design Lab, 2013).**

El Helsinki Design Lab (HDL) existió entre los años 2009 y 2013 (Helsinki Design Lab, 2013) sus procesos fueron documentados detalladamente, su conocimiento y aprendizajes son de dominio público (bajo licencia de Creative Commons), y han sido referente para variedad de gobiernos y plataformas de **innovación social** durante y posterior a su existencia. Fue un laboratorio urbano creado por Sitra, como un experimento (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.15) en colaboración con socios globales, para “volver a examinar, repensar y rediseñar los sistemas que fueron heredados del pasado”, una plataforma de innovación social que buscó “ayudar a los líderes gubernamentales a ver la **arquitectura de los problemas**”, es decir colaborar a visualizar, así como orientar en el proceso de solucionar (Helsinki Design Lab, 2013); lograr avances, primero en el pensamiento y luego en la acción (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.16), en torno al **rediseño de la gobernanza, decisiones y acciones urbanas**.

Sitra se creó en el año 1968, momento en el que buscaba que se ampliara la discusión sobre el liderazgo del diseño, relacionando conversaciones y prácticas entre los diseñadores y las industrias, y así se introdujo **el diseño**



integrado de productos en Finlandia. Después de observarse los beneficios del trabajo conjunto entre la industria y el diseño, Sitra en el año 2009, con la creación del HDL, señala cómo los nuevos desafíos urbanos podrían ser resueltos por una nueva alianza que involucra al diseño con el gobierno (Helsinki Design Lab, 2013).

**La ignorancia, como dice el cliché, es felicidad. La sociedad moderna está comenzando a ver, a veces dolorosamente, que los desafíos más críticos que enfrentamos son también los más interconectados o de naturaleza sistémica... Al ampliar nuestra comprensión de los problemas sistémicos, podemos apreciar mejor los principios que los rigen y los riesgos que representan para la sociedad (Helsinki Design Lab, 2013).**

Imagen 6. Diseñando un entorno para niños con discapacidad cognitiva desde Sitra (antecedentes del Helsinki Design Lab) en el año 1968. Fuente: Foto de Kristian Runeberg

Para Boyer, Cook, y Steinberg (2011) los líderes a cargo de **start-ups** y diferentes organizaciones de innovación están “prototipando la sociedad del futuro de una manera que no sólo es viable y factible, como lo demuestra el crecimiento de sus esfuerzos, sino que también es deseable” (p.10). La innovación, para finales del año 2009, ya se veía en diferentes estrategias y formatos, desde “reuniones hasta plataformas de colaboración, prototipos, a fondos, adaptándose y jugando para ver qué es lo que funciona mejor para convertir las ideas en realidad” (p.17).

Lograr el balance entre factibilidad, deseabilidad y viabilidad es lo que los gobiernos ahora también buscan, y que por consecuencia implica “mejoras sistémicas y estratégicas que afecten la forma en que se toman las decisiones” (Helsinki Design Lab, 2013), cambiando las lógicas heredadas, a través de plataformas como el HDL.

El HDL parte de que, en el año 2009, la innovación era un concepto desarrollado ampliamente en las áreas de negocios y productos a nivel mundial, sin embargo, la innovación a la escala de los sistemas aún se encontraba (o encuentra) sin emerger (Helsinki Design Lab, 2013), es decir, han faltado formas de **ver y desarrollar innovación en** los procesos de solución a problemáticas sistémicas, para el beneficio social en **el contexto de las ciudades**.

A nivel general, aun cuando el concepto de innovación, el pensamiento creativo y las herramientas de diseño existen, el HDL ha detectado **barreras** que dificultan la innovación social. Primero, la actual cultura (el lenguaje, los conceptos, los modelos, los valores, los riesgos y cómo se interpreta el mundo) que gira en torno a la toma de decisiones (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, p.12), y que suele estar aún dictada por una lógica basada en el invertir tiempo y recursos en análisis y planificaciones extensas, justificados en que supuestamente así se mitigan los riesgos. Una parte importante de cómo se fomenta esta cultura está en el lenguaje, por ejemplo, las palabras **“problema” y “solución”** se entienden como una dependiente de la otra, “como si cada problema tuviera una solución imaginaria mejor, y de igual modo cada solución podría coincidir con un único problema claro” (p.31), esta definición de ambos conceptos viene de cómo se operaba en el s.XX, donde la secuencia era “entender el problema claramente, identificar la solución y luego marchar hacia ella” (p.31). Sin embargo, como dice Joi Ito (director del MIT Media Lab), esta forma de pensar y actuar hace que el costo de ese tipo de planificación, sea mayor que el costo de intentar (y recuperarse del fracaso si es necesario) (p.17).

Segundo, y relacionado con dicha cultura heredada del s.XX, los problemas al ser estudiados de forma aislada, es decir, como si involucraran una única disciplina o área de la sociedad/ciudad, siendo estudiados sin relación al

contexto que pertenecen, fomentaron la **especialización**, y la visión de los problemas entre silos disciplinarios (p.31). El describir los problemas y soluciones desde esta visión limitada ha generado desde barreras de comunicación (existen jergas especializadas para hablar de los mismos temas entre un grupo de especialistas y otro, y que es un lenguaje desconocido para la ciudadanía en general), como también el considerar que esa visión es la que conforma el **panorama completo**, cuando en realidad el conocimiento sobre el supuesto problema, está compuesto por “miles de puntos aislados, silos de conocimiento, con muchas lagunas o huecos intermedios” (p.31). Esto ha colaborado a un pensamiento fragmentado que necesita ser cambiado para tomar mejores decisiones sobre la ciudad y todo lo que esta conforma.

**Si bien hemos llegado a ser mejores en la definición y abordar las cuestiones dentro de los puntos individuales, es en los espacios entre los silos profundos de la experiencia donde se encuentran los desafíos del siglo XXI (Boyer, Cook, et al., 2011, p.31).**

Ante estas barreras se plantea la necesidad de construir una **intención estratégica** como medio para eliminarlas o contrarrestarlas. Esto ha llevado a que el HDL identifique dos enfoques y cuerpos de trabajo, uno dentro de las instituciones (donde el laboratorio cumple el rol de anfitrión neutral para las discusiones y las decisiones compartidas), y otro en las comunidades (Boyer, 2012), es decir que es necesario ir más allá de las divisiones público, privadas, sociales, profesionales, etc.

El enfoque integrador, y de establecimiento de la arquitectura de los problemas, con el que cuenta naturalmente el diseño, evolucionó en el diseño estratégico (Helsinki Design Lab, 2013), el cual se convierte en la forma en que el HDL hace frente a las exigencias de transformar a la ciudad de Helsinki con estrategias que apunten a la innovación social y sistémica. Como lo afirman Boyer, Cook, Steinberg (2011) “nuevos problemas demandan nuevas soluciones ... eso también significa crear nuevas asociaciones (partnerships) de conocimiento y habilidad”, esto es lo que plantea el HDL al hablar de **innovación sistémica**. Las alianzas que pretenden son tanto en el entrelazar diferentes áreas de conocimiento teóricas y prácticas (como el diseño, con la política, el urbanismo y las ciencias sociales), como también alianzas entre diferentes estructuras y/o sectores que conforman la sociedad, como única forma de entender la realidad sistémica.

**En los últimos años ha aumentado el interés mundial por aplicar los métodos de diseño a los retos sociales y de política pública..estos métodos catalizan a la gente para**

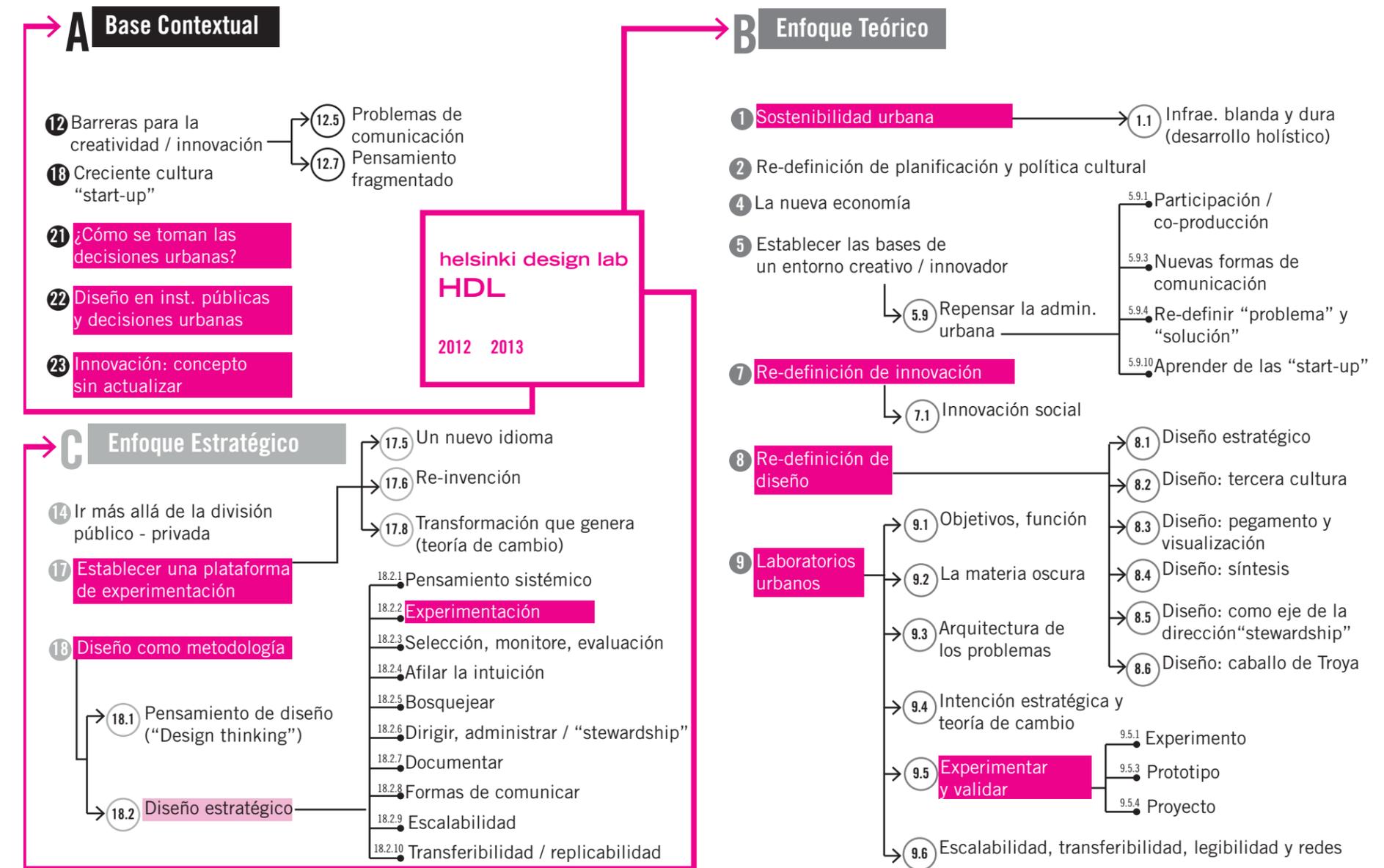


Diagrama 23. Resumen conceptual de la propuesta del Helsinki Design Lab. Fuente: Elaboración propia a partir de HDL 2013; Boyer 2013, 2012, 2011, 2013; Hill 2012

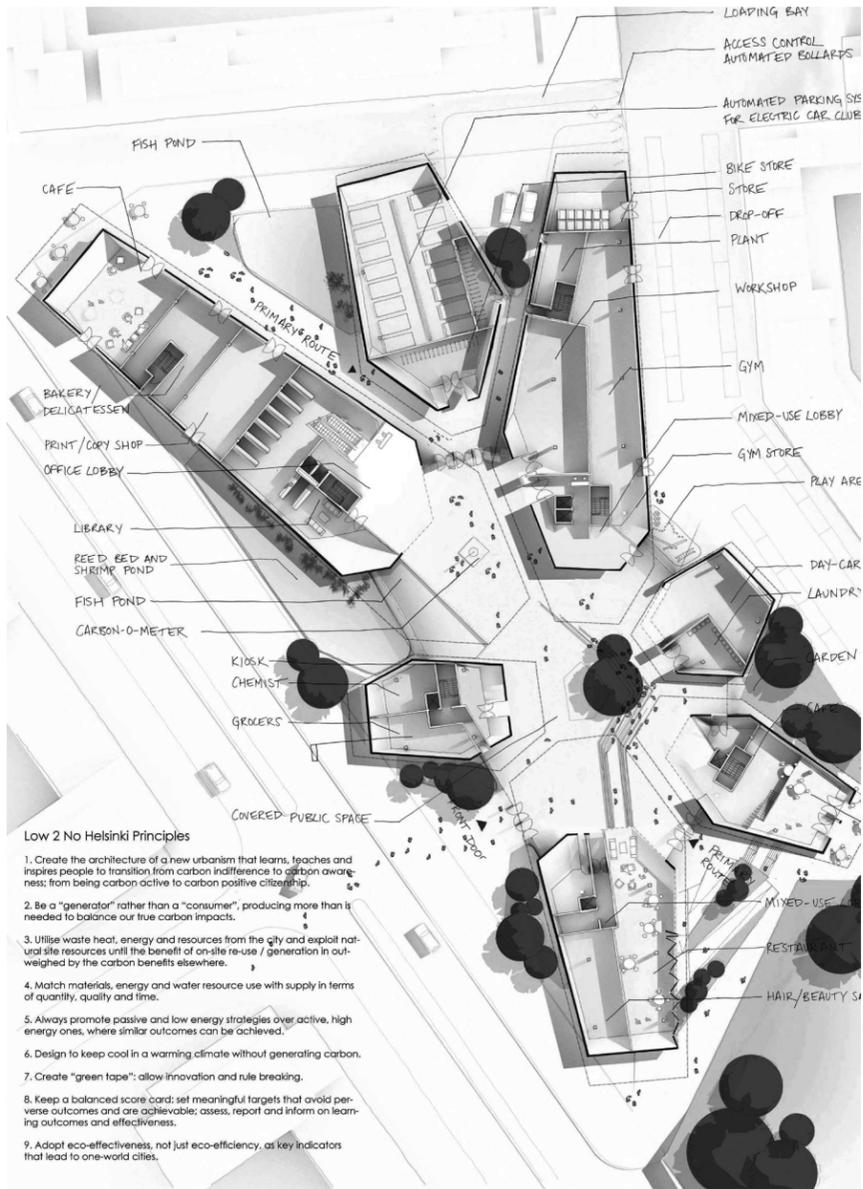


Imagen 7. Proyecto Low2No del HDL. "Proyecto de desarrollo urbano sostenible que parece un bloque de 5 edificios, pero en realidad es un vehículo para trabajar con los ministerios, la ciudad y los desarrolladores privados para crear regulaciones amigables con el clima y modelos de negocios. Usamos la realidad desordenada y el imperativo del proyecto de construcción para traer urgencia al cambio regulatorio" (Boyer, 2012 b). Fuente: HDL 2012 b.

ver los problemas y las posibilidades de una manera fresca. Fomentan la creatividad y nos ayudan a detectar las posibles conexiones entre las cosas, que tan a menudo se oscurecen por los silos de la vida cotidiana (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.15).

El **diseño estratégico** reúne tanto el pensamiento creativo como la implementación de estas ideas para la resolución de problemas urbanos. Para lo cual resulta importante el **stewardship** (administración/gestión), para que durante todo el proceso se mantenga la integridad (basada en las necesidades reales del grupo al que se dirigen los esfuerzos y la naturaleza del contexto), aun cuando se esté abierto a tomar en cuenta imprevistos, nuevos descubrimientos, es decir un cierto grado positivo de flexibilidad (Helsinki Design Lab, 2013).

El HDL no es una consultora como tal, ya que como explica Hill (2012), "la consultoría tradicional tiende a ocuparse exclusivamente de la "materia oscura" en lugar de producir sintéticamente una iteración alternativa o tangible, por lo que sus efectos son limitados como resultado". Si un grupo (de consultoría) se encarga de analizar un problema y diseñar una solución, y otro grupo diferente (contratista) ejecuta lo establecido por el grupo anterior, no se logra una continua retroalimentación entre el análisis de problemas y el desarrollo de soluciones, por lo que el HDL plantea que quien lidera la administración/ gestión de la innovación (steward) debe ser parte del proceso de análisis, creación y ejecución (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.40), como única forma para realmente establecer el vínculo entre problema y solución, "dando así a la estrategia un mecanismo de autoaprendizaje que crea un grado de flexibilidad inteligente" (p.40).

**Sin poder cuestionar la cultura dominante y crear espacio para que florezca la innovación, las personas y las organizaciones invariablemente volverán a las lógicas habituales, reforzando aún más el status quo. Los proyectos generan momentos específicos de fricción que deben resolverse, y esto nos ayuda a identificar con mayor eficacia las soluciones que pueden ser cultivadas para ser utilizadas a mayor escala o traducidas a un contexto diferente (p.19).**

Durante el funcionamiento del HDL y posterior al mismo, fueron apareciendo muchas más plataformas de innovación a nivel mundial, muchos de los cuales continúan la línea metodológica basada en el diseño, y que han aprovechado los conocimientos y experiencia del HDL.

**1.2.2.4 Período 2010-2016**

Después de la "Gran recesión", la economía mundial entra en un período denominado "estancamiento secular" o "**nuevo normal**", refiriéndose a la situación de baja inflación y escaso crecimiento económico entre los años 2010 y 2016 (Calvo, 2016). Este período, post "gran recesión" está lidiando aún con los efectos de la desindustrialización, el incremento de la desigualdad social y una serie de grandes problemáticas asociadas al crecimiento exponencial de las ciudades, lo que ha generado un entorno cargado de un grado considerable de incertidumbre (Verick y Islam, 2010, p.5), así como una creciente desconfianza en las instituciones (Calvo, 2016).

Lo que está ocurriendo a escala internacional no parece que sea un nuevo shock económico, sino el comportamiento (a)normal de una nueva realidad más volátil, insegura e interdependiente. Una realidad que debemos empezar a comprender y en la que tenemos que acostumbrarnos a vivir. Bienvenidos al mundo después de la Gran Recesión. (Calvo, 2016).

Según los planteamientos de Calvo (2016) lo que se está experimentando en la esfera económica, política y social, desde el año 2010, no se trata de un período corto hacia una recuperación o vuelta a estados anteriores, se trata de una nueva realidad y que por lo tanto hay que asumirla como tal. Esto implica entender los nuevos desafíos y proceder a las necesarias transformaciones profundas, esto no podrá lograrse si se sigue repitiendo modelos, y/o se elaboran pequeños ajustes, que en realidad solo tapan los grandes defectos en el funcionamiento de instituciones, en los procesos de toma de decisiones y en las acciones que repercuten en la cotidianidad de las ciudades.

Parte de este período está caracterizado por la innovación, que como ya se ha mencionado, también se ha ido transformando, y para el año 2010 formó parte de nuevos sectores, teorías y prácticas, pasando de lo social general, a la ciudadanía y la urbanidad.

Una parte significativa de la creación de valor que acompaña al desarrollo social, cultural y económico de nuestros países, ciudades y comunidades proviene de iniciativas innovadoras de los propios ciudadanos, en buena medida apoyadas por el trabajo en red que facilitan los medios digitales (Secretaría General Iberoamericana, 2013, p.1).

Esta **creación de valor** por parte de la ciudadanía introduce el concepto de **innovación cívica**, donde a diferencia con la **participación ciudadana** que ofrece a los vecinos opinar sobre problemas, con la innovación cívica se



amplían las posibilidades, ya que los "ciudadanos se organizan para mejorar la ciudad aprovechando todos los recursos privados y comunes" (Barraza, 2016), los ciudadanos ahora oficialmente, se consideran clave para la resolución de problemas de su contexto.

Por otra parte, hay quienes utilizan el término de innovación ciudadana para referirse a las iniciativas innovadoras que buscan transformar la realidad social (con énfasis en la inclusión social), por parte de colectivos que tienen la capacidad de auto-organizarse a través de prácticas colaborativas, trabajo en red, y transferencia de conocimiento (facilitando y aprovechando la inteligencia colectiva local y global), se trata entonces de un esfuerzo colaborativo y horizontal de ciudadanos, gobiernos, empresas, organizaciones de la sociedad civil y universidades (Secretaría General Iberoamericana, 2013, p.1).

El campo de innovación cívica abarca diversos actores de todos los ámbitos públicos, privados y sin fines de lucro. Estos pueden incluir líderes gubernamentales, profesionales sin fines de lucro y fundaciones, urbanistas,

Imagen 8. Publicaciones públicas y gratuitas del HDL  
Desde los años 2008 a 2013, el HDL produjo dos libros, cinco folletos, varios videos y una serie de carteles, sobre diseño estratégico, estudio de casos en torno a buenas prácticas en política pública y diseño, metodologías y herramientas etnográficas, desarrollo de proyectos y procesos de experimentación, etc. Fuente: HDL 2013

tecnólogos, investigadores, líderes empresariales y organizadores comunitarios, cada uno de los cuales puede usar el término de una manera diferente, pero en última instancia buscan una disruptiva en cómo las ciudades y las instituciones públicas resuelven problemas e invierten en soluciones (Root, 2014).

Root (2014) afirma que a partir del año 2010 ha aparecido una oleada de “nuevas organizaciones, empresarios e inversiones en las ciudades y en el campo de la innovación cívica”, que han venido a **rediseñar las instituciones públicas y la gobernanza**, esto ha estado apoyado por nuevas tecnologías, teorías y prácticas urbanas, que han colaborado a ampliar las posibilidades y visión que ofrecían las instituciones heredadas. En consecuencia y como parte de estos movimientos, según la Secretaría General Iberoamericana (2013), han aumentado los **hubs y nuevos espacios de coworking, maker spaces, living labs, espacios hacker o hacklabs, medialabs, urban labs**, etc. Que aun cuando iniciaron en el contexto anglosajón, rápidamente se han extendido por todo el mundo, y han mantenido su denominación en inglés (p.2). Es decir que la innovación gubernamental, aunque no es nueva, ha visto en los últimos cinco años una proliferación de nuevas estructuras (Root, 2014).

En el año 2013 la Secretaría General Iberoamericana crea la **iniciativa** “Ciudadanía 2.0”, que busca posicionar la región iberoamericana como la primera a nivel global que “apuesta de forma conjunta y decidida por impulsar la innovación de sus ciudadanos como un recurso válido para su desarrollo social, cultural y económico” (p.1). Paralelamente, en el mismo año, la Unión Europea crea la “Urban Innovative Actions” (UIA), una iniciativa que busca “proporcionar a las áreas urbanas de toda Europa recursos para probar soluciones nuevas y no probadas para abordar los desafíos urbanos” (The Urban Lab of Europe, 2013). Ambas iniciativas coinciden en que la ciudadanía es motor de nuevas ideas y soluciones, y que las áreas urbanas enfrentan desafíos múltiples e interconectados, por lo que las autoridades urbanas deben ir “más allá de las políticas y servicios tradicionales: deben ser audaces e innovadores” (The Urban Lab of Europe, 2013), esto no puede lograrse sin **estrategias que partan de la innovación cívica** más que de la lógica de participación ciudadana.

Para este momento el concepto de innovación social se ha enriquecido, involucra el desarrollo local social desde una visión interconectada y dependiente con los territorios, para mejorar la calidad de vida de las personas de forma individual como comunitaria (Noll, 2014, p.3). Esto lleva al concepto de innovación urbana, que se refiere a la innovación social necesaria dentro y basada en los entornos urbanos, un enfoque socialmente innovador para el urbanismo, porque “va más allá de las meras intervenciones de planificación urbana física, pero también transforma las relaciones sociales

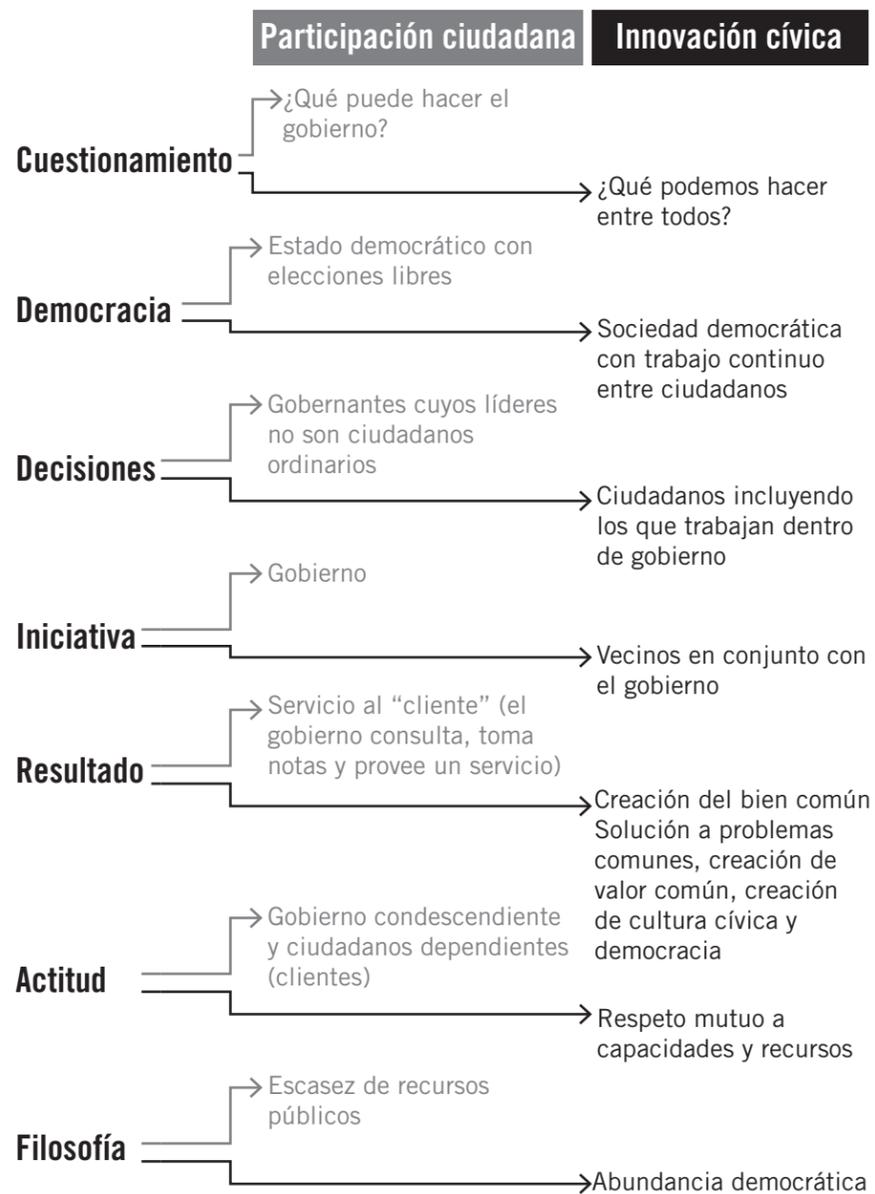


Diagrama 24. Diferencias entre la participación ciudadana y la innovación cívica. Fuente: Barraza, 2016

locales existentes y las dinámicas comunitarias, de manera que empoderen a las comunidades locales para identificar colectivamente y satisfacer sus necesidades” (Moulaert, MacCallum, Mehmood, y Hamdouch, 2013, p.230). Es decir que entrelaza la planificación y gestión urbana, el urbanismo, la arquitectura, la política pública y las ciencias sociales, desde una visión basada en la innovación y en los procesos que esta implica.

Los conceptos y prácticas asociadas a los diferentes tipos de innovación que se fueron generando desde el año 2010, también se ven reflejados dentro del crecimiento y transformación del concepto de ciudades creativas, y el aumento de las redes (nacionales e internacionales) que se identifican con este concepto, las cuales han buscado fortalecer las políticas de innovación y la creatividad como factor estratégico de desarrollo urbano sostenible desde los gobiernos locales. Esto ocurre en paralelo con el aumento de laboratorios urbanos como plataformas para integrar, en los procesos de gestión urbana (previos y/o complementarios a la gestión tradicional), a los diferentes agentes (sociedad civil, academia, sector privado y sector público) de la ciudad a través de las nuevas estrategias basadas en el diseño y ciencias sociales (Bódi, Z., Garatea, J., Schuurman, D. y García, A., 2015, p.13).

### Planteamiento 6: Landry y un nuevo índice de creatividad

Antes del año 2010, la mayoría de ciudades que buscaban posicionarse como “creativas”, se basaban generalmente en estrategias y planes que fortalecieran las artes y el tejido cultural (el apoyo a los artistas, la clase considerada creativa y la inversión en infraestructura que este sector necesitara), así como en un fomento de las industrias creativas. Sin embargo, según Landry (2005) esto no es lo que concierne exclusivamente a la “ciudad creativa” (p.1), es solamente una parte y que no es más grande o importante que el resto de las necesidades y realidades urbanas.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, el trabajo de Charles Landry en torno a las ciudades creativas se viene generando desde la década de 1970. Durante la primera década del s.XXI y a inicios de la segunda década tiene más de 30 publicaciones sobre el tema, que se alejan de las propuestas de Florida y profundizando en una nueva comprensión de lo que significa ser una ciudad creativa, considerando las transformaciones económicas, políticas y sociales a nivel mundial.

Para Landry (2005) la filosofía que encierra la esencia de las **ciudades creativas** parte de la comprensión de que siempre existe “más potencial en cualquier lugar de lo que cualquiera de nosotros pensaría a primera vista” (p.2). El potencial no se importa, forma parte de cada contexto, y se relaciona tanto con los recursos culturales, como con las condiciones geográficas, ambientales, los aspectos económicos, sociales, etc. Sin embargo, se debe saber aprovechar

y maximizar ese potencial, **creando las condiciones necesarias** para que las “personas piensen, planifiquen y actúen con imaginación para aprovechar las oportunidades o problemas urbanos aparentemente intratables” (p.2).

Una **cultura de creatividad** no es un extra que se agrega luego, por ejemplo, debe de estar dentro, y desde el inicio, de la conformación de los aspectos técnicos asociados a la **planificación y desarrollo urbano**, dentro de los procesos que abordan temas como la vivienda, el transporte, el espacio público, el agua, etc. Es decir que la creatividad, dentro de todos los procesos y formas de pensamiento urbano (la cultura urbana), “condiciona cómo se deben abordar la planificación, así como el desarrollo económico o los asuntos sociales” (p.8). Tomar conciencia de los recursos culturales que forman parte del contexto específico es importante, porque “reflejan dónde se encuentra un lugar, por qué es como es y dónde podría conducir su potencial. Este enfoque llama la atención sobre lo distintivo, lo único y lo especial en cualquier lugar” (p.8), es decir que permiten identificar el potencial, a partir del cual será más sencillo encontrar maneras de afrontar los retos y potencialidades.

Landry (2014) identifica una serie de aspectos y sectores que conforman las ciudades, que deben considerarse al evaluar la cultura de creatividad, para luego trabajar con ella, a partir de comprender el contexto y la realidad actual.

A partir de estos aspectos que conforman el **panorama cultural** de una ciudad, Landry junto a Hyams, en el año 2010, establecen un **índice para evaluar la creatividad en las ciudades**, se trata de “una combinación de una autoevaluación subjetiva y una evaluación externa respaldada por datos objetivos...compuesto por 4 grupos temáticos y 10 variables” (Landry, 2014, p.10), para Landry esto permite identificar lo que él denomina “el pulso creativo de los lugares”, ya que se exploran las dinámicas urbanas, procesos y proyectos logrados, entendiendo la ciudad como un todo integrado (desde una visión holística, y por lo tanto atribuido al concepto de cultura, como un todo que rodea la ciudad compuesta por factores económicos, tecnológicos y sociales) (p.16), y donde cualquier dinámica, iniciativa, problema o acción, se entrelaza con los demás aspectos urbanos (p.10).

**En el índice de ciudades creativas de Landry y Hyams] los puntos de vista subjetivos de las perspectivas de una ciudad son cruciales ya que determinan y dan forma al alcance de lo que es posible, el nivel de ambición resultante y la motivación o voluntad de hacerlo bien. La vista externa intenta ser lo más objetiva posible teniendo también en cuenta el estado psicológico de una ciudad, ya que los resultados a menudo dependen de si una ciudad**

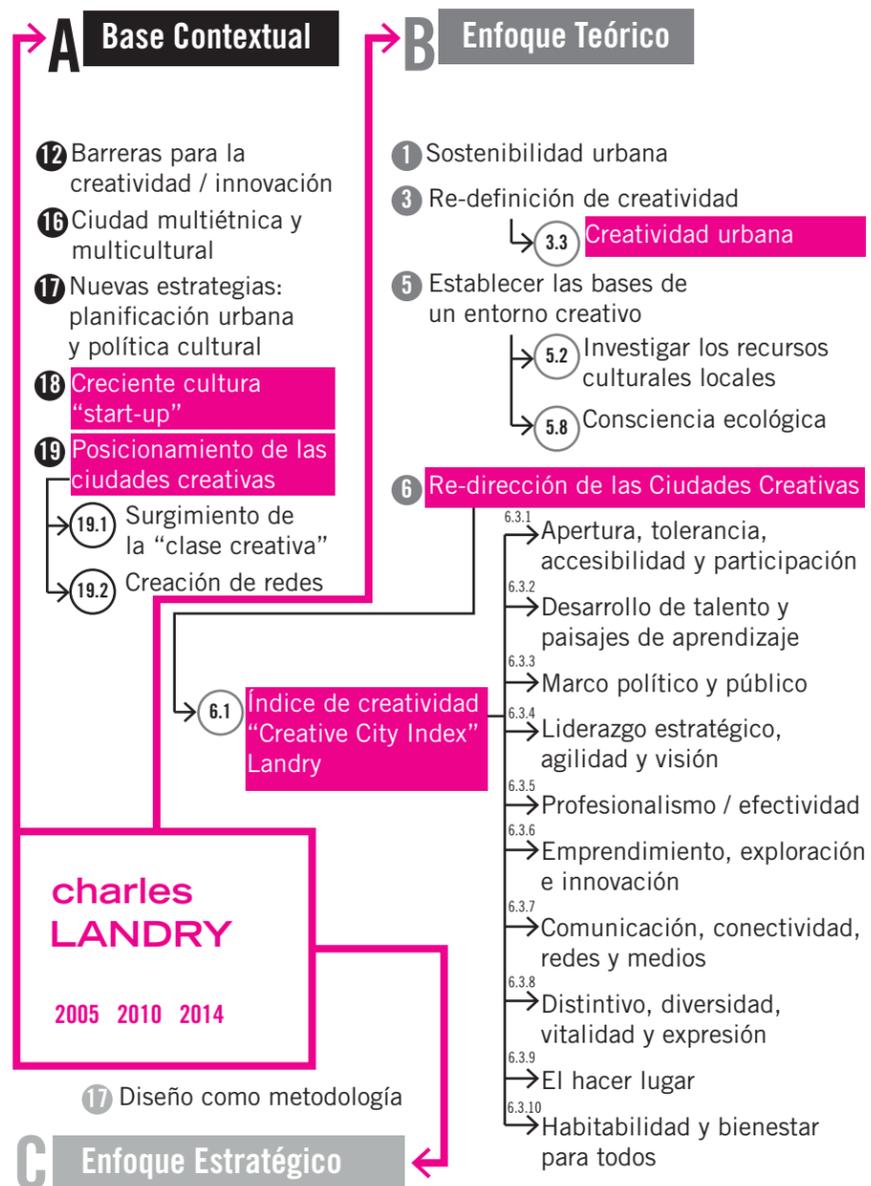


Diagrama 25. Resumen conceptual de la propuesta de Charles Landry. Fuente: Elaboración propia a partir de Landry 2005, 2014 y 2010b

**se sobrevalora o subestima (Landry, 2014, p.18).**

Los aspectos subjetivos (internos) y objetivos (externos) en conjunto determinan los resultados de este índice, y sus diferencias son la base para identificar una posible estrategia para la ciudad, es decir que Landry (2014) combina métodos tanto cualitativos como cuantitativos (encuestas, sesiones grupales, entrevistas individuales, visitas al sitio, como el que los investigadores experimenten proyectos reales en acción) (p.18), para lograr una completa visión de la cultura creativa de una ciudad.

Si se observan los diagramas 16, 17 y 18, se concluye que en **América Latina** los procesos de incorporación a las redes de ciudades creativas, así como el desarrollo interno de estrategias urbanas bajo estos conceptos, son posteriores a los contextos anglosajones, sin embargo, van en aumento aceleradamente, e incluso comparten intereses y momentos de decisión. Por ejemplo, durante el año 2013 Costa Rica inicia el proceso para ser Ciudad Creativa de la UNESCO estableciendo una iniciativa ciudadana llamada "San José Ciudad Creativa" (Ayala, S., 2013), y es durante ese mismo año que la ciudad de México crea, desde el gobierno, el Laboratorio para la ciudad, quienes tienen como uno de sus objetivos principales posicionar a su ciudad como creativa (Romo, 2016).

### Planteamiento 7: Laboratorio para la Ciudad, Ciudad de México

Para hablar de la Ciudad de México se debe iniciar por mencionar que esta ciudad, en conjunto con su zona conurbada comprenden la Zona Metropolitana del Valle de México, la cual es la mayor urbe del planeta en cuanto a extensión territorial, y cuenta con más de 21 millones de habitantes, lo que la convierte en la quinta aglomeración urbana más grande del mundo y la más grande del continente americano (Gobierno de la Ciudad de México, 2013, p. 3), a esta realidad se suma el que según expertos, se prevé que otros municipios se van a integrar a esta zona aceleradamente, debido al crecimiento poblacional y geográfico de la ciudad (p.3), multiplicando muchos de sus problemas. Estos factores generales, sumados a las problemáticas y potencialidades históricas de esta región Mesoamericana, y las transformaciones mundiales que se han ido mencionando a lo largo de este capítulo, en conjunto, impactan de forma directa el funcionamiento de la Ciudad, así como a la cultura asociada a la gobernabilidad y la forma en que se toman las decisiones dentro de este territorio.

Entre el año 2012 la **Ciudad de México** enfrentaba una serie de **realidades urbanas y retos**; a continuación se mencionan algunas de las que el Gobierno de la Ciudad consideró principalmente relevantes en dicho período, y que directa e indirectamente influyeron en la conformación y desarrollo del Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX):

1- El país México tiene la decimocuarta **economía** más grande del mundo y es el que tiene el sueldo mínimo más bajo (Weiss y Miguel, 2016, p.4, citando a Gómez-Mont).

2- El país México se clasificó como el más **corrupto** entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), esto provocó que a nivel social aumentara el desencanto político, la incredulidad hacia las autoridades públicas y hacia los líderes de acción en torno a la ciudad. Además de que faltaban mecanismos y herramientas para que los ciudadanos tuvieran la posibilidad de denunciar casos de corrupción con protección contra represalias (Weiss y Miguel, 2016, p.3). Por otro lado, dentro de México y en gran parte del territorio Latinoamericano, la creciente desconfianza hacia las instituciones públicas "vino acompañada de un mayor interés en el compromiso cívico" (Weiss y Miguel, 2016, p.2, citando a Gómez-Mont), y de un aumento de iniciativas ciudadanas para responder a las diferentes problemáticas, ya que generalmente no se considera que las instituciones públicas tengan la capacidad y/o voluntad de transformación de la ciudad y sociedad.

3- En la CDMX, existe una clara **desvinculación** (por falta de comunicación, mecanismos de relación, interés, etc.) entre las diferentes áreas y sectores de gobierno (por ejemplo, entre las diferentes Secretarías y el Gobierno de la Ciudad) (Romo, 2017), así como entre los ciudadanos y el gobierno (Gobierno de la Ciudad de México, 2013, p. 3).

4- Para el año 2012 el Gobierno no contaba con un área dedicada a promover las **iniciativas ciudadanas** para la ciudad (Romo, 2017). Existían proyectos de gran impacto desde la ciudadanía (culturales, de emprendedores, en tecnología, etc.) que tenían la **capacidad de impactar positivamente la realidad urbana**; así como paralelamente existían políticas de ciudad relacionadas con los proyectos; sin embargo, normalmente quienes hacen la política pública nunca se enteran de lo que está pasando en la esfera ciudadana.

5- El **"diseño"** forma parte de las discusiones al interior de los gobiernos y de las instituciones (en la mayoría de grandes ciudades capitalistas con poderío económico). Con igual relevancia y junto a conceptos como el de tecnología, la creatividad y la economía conductual (Laboratorio para la ciudad, 2015, p.67, citando a B. Boyer).

6- Una transformación general en la **idea de ciudad**, dando permiso incluso a preguntarse ¿cuál es la idea de ciudad que se quiere?, ¿qué voluntad política y qué energía social existe? (Laboratorio para la ciudad, 2015, p.7, citando a Gómez-Mont).

7- En el año 2016 la capital de México pasa de ser **Distrito Federal** (es decir,

territorio bajo soberanía de un Estado federal, que no es parte de ningún estado, no participa en reformas constitucionales y se rige por un Estatuto de Gobierno del DF) a convertirse en Ciudad de México (CDMX) (una entidad federativa autónoma, que participa en reformas constitucionales y con una nueva Constitución Política de la CDMX), un Estado con una única ciudad (El Financiero, 2016).

Con un "jefe de gobierno" quien lidera las decisiones en torno a toda la ciudad (incluidos los servicios y política pública) electo por los ciudadanos y no por el presidente mexicano (Weiss y Miguel, 2016, p.3).

**antes pensábamos que una ciudad debería de ser pragmática, eficiente y productiva, hoy nos damos cuenta que una ciudad también debe de generar otro tipo de experiencias urbanas, y que la calidad de vida no sólo tiene que ver con qué tan rápido (o no) se puede llegar del punto A al punto B. De alguna manera, las ciudades deben de reflexionar cómo pueden detonar la imaginación humana (Laboratorio para la ciudad, 2014?).**

Finalizando el año 2012, y relacionado a las **tendencias internacionales**, Miguel Ángel Mancera (Jefe de gobierno de la Ciudad de México), estaba interesado en la promoción de dos temas dentro de gobierno: innovación y participación ciudadana (Laboratorio para la ciudad, 2015, p.4, citando a Gómez-Mont). Según Mancera, su gobierno estaba al inicio "convencido de que se tiene que profesionalizar a los funcionarios públicos, fortalecer el código de ética y reformar las leyes" (Weiss y Miguel, 2016, p.3). Esto ya hablaba de un interés por transformar el interior de las instituciones públicas, e incluso la cultura de los funcionarios.

Por otra parte, Mancera al asistir a un evento TedEx, y ver que existían proyectos de mucha envergadura en la ciudad, hechos por los propios ciudadanos, quiso entender ¿de qué manera sería idóneo apoyar desde gobierno? (Romo, 2017), es decir, estaba interesado en buscar formas de vincular las iniciativas ciudadanas con los procesos de política y prácticas urbanas, así como con los conceptos de innovación y participación. Por lo que tomó la iniciativa de pedirle a Gabriella Gómez-Mont, organizadora del TedEx en ese momento, que le hiciera una propuesta sobre **cómo debería ser un espacio dentro de gobierno** que llenara dichas necesidades e intereses (Romo, 2017). En resumen, a partir de ese momento, Gómez-Mont junto a Romo, iniciaron el desarrollo teórico de la Dirección General de Creatividad del Gobierno de la Ciudad de México (llamada también LabCDMX), la cual dio inicio seis meses después. El primer laboratorio urbano en una megalópolis a nivel mundial, el primero en América Latina (Weiss y Miguel, 2016, p.2)



Imagen 9. Azotea del LabCDMX, un paréntesis dentro de un edificio de gobierno, un espacio que reúne todos los sectores urbanos de la ciudad. Fuente (imagen superior) Fundación Hogares y Lugares Públicos. Fuente (imagen inferior) Archivo LabCDMX

“La ubicación de nuestras oficinas, la habíamos pensando fuera de los edificios gubernamentales. Lo mejor que nos pudo haber pasado fue perder esa batalla porque fue el momento en que nos volvimos un ente todavía más sui generis” (Laboratorio para la ciudad, 2015, p.5, citando a Gómez-Mont). La azotea es un espacio de reuniones, talleres, conferencias, conversatorios, exposiciones, reúne sociedad civil, gobierno, empresa privada, academia, etc.

perteneciente a un gobierno, y por lo tanto el primero en Mesoamérica.

Paralelamente a la creación de la Dirección General de Creatividad (o LabCDMX) se creó la Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México (AGU), a la cual esta pertenece.

**[La AGU es un órgano desconcentrado de apoyo a las actividades del Jefe de Gobierno del Distrito Federal (actualmente llamado Jefe de Gobierno de la Ciudad de México), con objeto de garantizar la coordinación y colaboración eficiente entre las dependencias, órganos desconcentrados, órganos político-administrativos y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, que tengan a su cargo el diseño y ejecución de políticas, programas y acciones en materia de servicios públicos urbanos y funcionalidad de la vía pública... Para lograr su objetivo, la AGU llevará a cabo acciones tendientes a potenciar estratégicamente el desarrollo creativo en la Ciudad para el diseño e instrumentación de diagnósticos y soluciones respecto de la problemática urbana en beneficio de los sectores público, social, privado, civil y académico (Gobierno de la Ciudad de México, 2013, p. 3).**

El LabCDMX considera que, si la idea de ciudad se ha ido transformando a través del tiempo (de forma acelerada en los últimos 20 años), también debería de **cambiar la idea de gobierno** (lo que hace, y su rol dentro de la sociedad), pasando “de un gobierno que sólo provee servicios a un gobierno que también ayuda a catalizar experiencias, talento, creatividad” (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>2</sup>). El LabCDMX, desde su inicio, se visualizó como una plataforma para introducir nuevos procesos que aumentarían el compromiso cívico, y colaborarían a resolver problemas urbanos, combinando herramientas interdisciplinarias (Weiss y Miguel, 2016, p.2), y que tuviera un espacio físico, no solo de oficinas para el equipo de trabajo, sino también de reunión, de aprendizaje, de encuentros entre los diferentes sectores que integran la

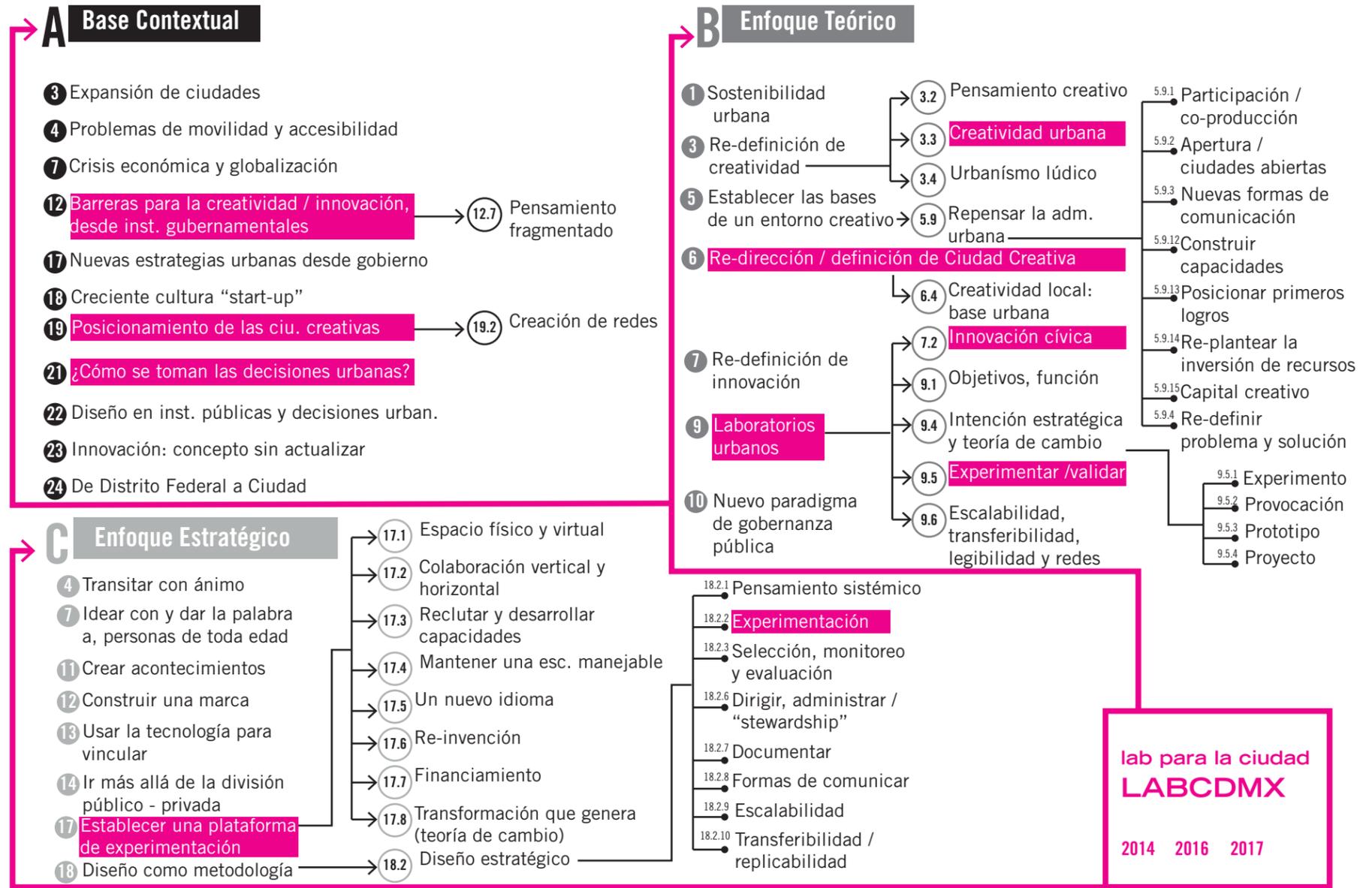


Diagrama 26. Resumen conceptual de la propuesta del LabCDMX. Fuente: Elaboración propia a partir de AGU 2013 1, 2013 2, 2013 3; LabCDMX 2014 1, 2015, 2014 2, 2016<sup>a</sup>, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e; LabCDMX y CEMC 2016; Romo 2016, 2017; Weiss y Miguel 2016; Instituto Universitario Ortega y Gasset 2016

ciudad junto a los integrantes del laboratorio.

Mancera reconoció que hablar de innovación en gobierno iba mucho más allá de una estrategia digital, o de una estrategia relacionada a la industria creativa, identificó que estaban pasando muchas cosas de las que él no tenía conocimiento, y que ninguno de los canales que tenía para ese momento lo estaban tratando integralmente (Romo, 2017). Por otra parte, en el tema de participación y vinculación de sectores, cuando a Gómez-Mont y Romo les ofrecieron la oportunidad de crear una oficina de gobierno desde cero, y concibieron el LabCDMX, se preguntaron ¿Cómo se hace un espacio en el que la gente no quiere colaborar quiera participar? (Laboratorio para la ciudad, 2015, p.4, citando a Gómez-Mont). Según Gómez-Mont, si se trabaja solo con sociedad civil desde sociedad civil, se es un colectivo, y si se es una plataforma de gobierno para gobierno significa ser una mini-Secretaría (p.4); es por esto que el reto del LabCDMX está en lograr ser un intermedio, uno que realmente funcione como espacio para que converjan todos los sectores y con las posibilidades que ofrece el ser parte de gobierno (Goméz-Mont, 2017).

Para el LabCDMX el **co-producir y participar entre sectores**, en procesos de experimentación y proyectos, multiplica los recursos y por tanto las posibilidades colectivas de aprovechar iniciativas, relacionar y crear ideas de vanguardia, encontrar y actuar ante problemáticas urbanas. El enfoque del Laboratorio está en “investigar territorios desconocidos, arriesgarse, tomar lecciones incluso de los llamados enfoques fallidos” (Weiss y Miguel, 2016, p.5).

El vínculo entre creatividad e innovación está desde el objetivo general del LabCDMX, que, según Romo, consiste en “potencializar las estrategias de innovación cívica y creatividad urbana, aprovechando los canales de comunicación, la infraestructura, los recursos existentes y el talento ciudadano, con el fin de posicionar a la Ciudad de México como Capital Abierta y Creativa” (Romo, 2016).

Las estrategias de **innovación cívica y creatividad urbana** están asociadas a acciones que integran el pensar, el hacer y el visualizar. Conceptos como lo urbano y el talento ciudadano integran una visión de ciudad holística y transdisciplinar, es decir que las áreas que competen y que describen a la Ciudad de México (transporte, espacio público, educación, salud, niñez, género, tecnología, etc.) tienen igual relevancia entre sí porque en conjunto conforman el todo (lo social y el espacio ciudad); sin embargo, el LabCDMX, para poder desarrollar estrategias puntuales ha seleccionado conceptos generales (apertura, creatividad, lo lúdico, lo peatonal), como las áreas o departamentos que conforman el Laboratorio, llamados “Ciudad Abierta”, “Ciudad Creativa”, “Ciudad Peatón” y “Ciudad Lúdica” (los cuales tienen proyectos individuales asociados a otros subconceptos) y que en conjunto buscan cumplir el objetivo general mencionado por Romo (2016).

La organización interna por estas áreas llamadas “Ciudades” hacen que, por ejemplo, la “Ciudad Lúdica” plantee y ejecute experimentos y/o proyectos que abarcan temas y acciones que benefician el desarrollo de la tecnología, niñez, el ejercicio, la educación y el espacio público, bajo la idea general de la importancia del juego como motor de desarrollo social en el entorno ciudad. En estos procesos de experimentación, de forma individual y en conjunto, las “Ciudades” responden a problemas urbanos, conectan, identifican y aprovechan oportunidades (vinculadas al talento ciudadano), gracias a que los procesos de innovación se desarrollan con y para los diferentes sectores (público, privado, academia, ciudadanía, etc.).

La creación del LabCDMX implica la aceptación de que son necesarias nuevas funciones del gobierno local, que van más allá del abastecer servicios y la gestión tradicional de ciudad.

## 1.3 Parte II: Conclusiones capítulo 1

**Todo está interconectado en el hacer ciudad. Los conceptos y tendencias sobre innovación y creatividad, dentro de la gestión y administración urbana, surgen de una combinación de factores desde áreas como la economía, la administración privada, la administración pública, la tecnología, las ciencias sociales, el diseño, etc.**

El caso LabCDMX es el primer laboratorio urbano latinoamericano creado desde gobierno. En su objetivo general se establece un vínculo entre los conceptos de creatividad urbana, innovación cívica y ciudades creativas, dejando en claro que para el año 2012, el gobierno de la CDMX, tiene interés en buscar soluciones a problemáticas urbanas desde una nueva perspectiva, reconociendo por un lado, nuevas responsabilidades de gobierno, así como la necesidad de posicionar su ciudad y mejorar la calidad de vida a partir de conceptos y estrategias que han sido aplicadas en otros contextos.

Las tendencias internacionales, que especialmente para el año 2010, afirman que los gobiernos deben generar estrategias de gestión, planificación y administración urbana desde los conceptos de innovación y creatividad, se han ido generando por una serie de eventos, circunstancias y teorías a nivel global. A lo largo del primer capítulo se narraron algunos de los principales aspectos históricos en campos como la economía, la administración privada, la administración pública, la ciencia y tecnología, las ciencias sociales, el diseño, y el urbanismo. Se dejó en evidencia que todas estas áreas están interconectadas en el territorio de la ciudad y, por lo tanto, lo que ha ocurrido en uno de estos sectores ha influenciado el desarrollo y transformación del

otro, borrando los límites entre disciplinas cuando se estudia la nueva gestión urbana.

Esta investigación inició desde el caso LabCDMX a buscar, en retrospectiva, los vínculos e influencias históricas asociadas a las tendencias de desarrollo urbano y político del cual este forma parte, lo que llevó a identificar la década de 1940 como el inicio de la serie de sucesos que desencadenan el que hoy se hable de un nuevo paradigma vinculado a dichas tendencias y conceptos, principalmente dentro de las ciudades y países occidentales capitalistas.

La década de 1940 se marca como inicio ya es el momento en que por primera vez se vinculan los conceptos de creatividad e innovación, como claves para la existencia del modelo económico capitalista, a partir del concepto de “destrucción creativa” de Schumpeter, lo que influyó en el que posteriormente Andersson afirmara que la creatividad es un factor clave para el desarrollo.

Se llamaron los “años maravillosos del capitalismo” a las décadas de 1950 y 1960, por su alta producción industrial, el bienestar asociado a lo material, y la afluencia económica. En estas décadas post segunda guerra mundial, principalmente en contextos como Alemania, Estados Unidos y Reino Unido se le dio énfasis a las prácticas asociadas a la investigación y desarrollo (I+D), con grandes inversiones en ciencia y tecnología; consolidando cuatro tipos de laboratorios científicos (privados, gubernamentales, universitarios, independientes), lo que generó nuevos productos y nuevos procesos metodológicos de experimentación y desarrollo, que influyeron en la administración pública y privada. Para este momento, a nivel general, la innovación era entendida como la aplicación de una invención a una necesidad significativa del mercado, y no formaba parte de los gobiernos, más allá de la conformación de los laboratorios científicos; la administración pública seguía un modelo de “Estado de bienestar” (Estado benefactor), donde el Estado era entendido como proveedor y la ciudadanía como cliente receptor, es la época en que se consolidaron procesos burocráticos de supervisión, evaluación y control desde lógicas de eficiencia (tiempo, presupuesto) y buscando no fallar a través de la especificación del trabajo. Por lo que la planificación y gestión de ciudad era tarea de expertos y especialistas dentro de gobierno, y tenía un énfasis en las lógicas económicas de la industrialización, productividad y eficiencia, brindar servicios, construcción física de infraestructura (infraestructura dura). Sin embargo, a finales de 1960 ya se estaban desarrollando teorías y prácticas en torno a la innovación cívica, entendida como aprendizaje social, esfuerzos locales, generación de redes, desarrollo de políticas públicas para la democracia, es decir, que desde algunos sectores, se estaba buscando un rol más activo y de generación de ciudad/comunidad desde la ciudadanía, y con perspectiva social, lo que se observa en ejemplos como el urbanismo de Jane Jacobs, entre otros.

La década de 1970 inicia con una gran crisis económica internacional, vinculada al dólar, el petróleo y crecimiento de la deuda externa, produciendo que nuevos problemas se levantaran en las agendas públicas urbanas, y que fueron creciendo paralelamente al declive de las ciudades industriales. En el sector público se busca disminuir los gastos, el tamaño y el alcance del gobierno, se producen una serie de reformas financieras y de cómo estaban constituidos los gobiernos, hacia la descentralización, privatización, entre otros. A la vez que en la administración privada también se buscaran nuevas formas para solventar la crisis del sector (en un proceso de “destrucción creativa” como la planteada por Schumpeter), se producen entonces nuevos emprendedores (ahora desde un sector diferente, el de la ingeniería y la tecnología, ya no desde la administración de grandes empresas) y surge el concepto de las “start-up”, con nuevas lógicas de administración privada, el surgimiento de Silicon Valley y se da un pivote en las teorías de I+D. Simultáneamente se producen las primeras investigaciones sobre las industrias culturales y su aporte en la economía (UNESCO, Perloff), así como iniciativas y estrategias que afirmaban que el diseño y la cultura son recursos para la habitabilidad (Partners), es decir que se vinculan por primera vez los conceptos de diseño, cultura, economía, sociedad y territorio, como antecedentes de estrategias de gestión urbana basadas en la cultura y que vinculan transformaciones físicas y sociales.

La década de 1980 inicia con la segunda crisis del petróleo, junto con una desaceleración del crecimiento económico mundial, aumento en la velocidad del proceso de desindustrialización, un ambiente de inestabilidad política, graves problemas sociales en el entorno urbano y la aparición de la globalización (por la reestructuración del capitalismo mundial). Producto de todas estas circunstancias las ciudades buscan re-inventarse (un nuevo proceso de “destrucción creativa”), recuperar la inestabilidad perdida, por lo que, retomando las teorías e investigaciones de los últimos años asociadas a la industria cultural y el desarrollo tecnológico, los gobiernos buscan ahora generar conocimiento, bienestar económico y sentido de lugar, a través de la creatividad y la innovación. Se toman el arte y el diseño como medios para volver atractivas las ciudades, y por lo tanto tener la capacidad de ser competitivas. En este proceso de búsqueda por renovar, re-generar las ciudades, se re-evalua lo que es un recurso urbano y se busca dónde está el potencial de las ciudades, a la vez que surgen nuevas formas para generar soluciones innovadoras a través de la tecnología y la perspectiva de la experiencia humana en la ciudad, estos intereses y factores son los que motivan a la creación del primer laboratorio que no es científico, el MIT Media Lab, un laboratorio de experimentación asociado a problemáticas de la ciudad desde el interior de una universidad.

Paralelamente se genera la primera oficina de industrias culturales dentro de un gobierno local (en Londres), lo que produce la introducción oficial de las industrias culturales en una agenda política local, de la mano de estrategias

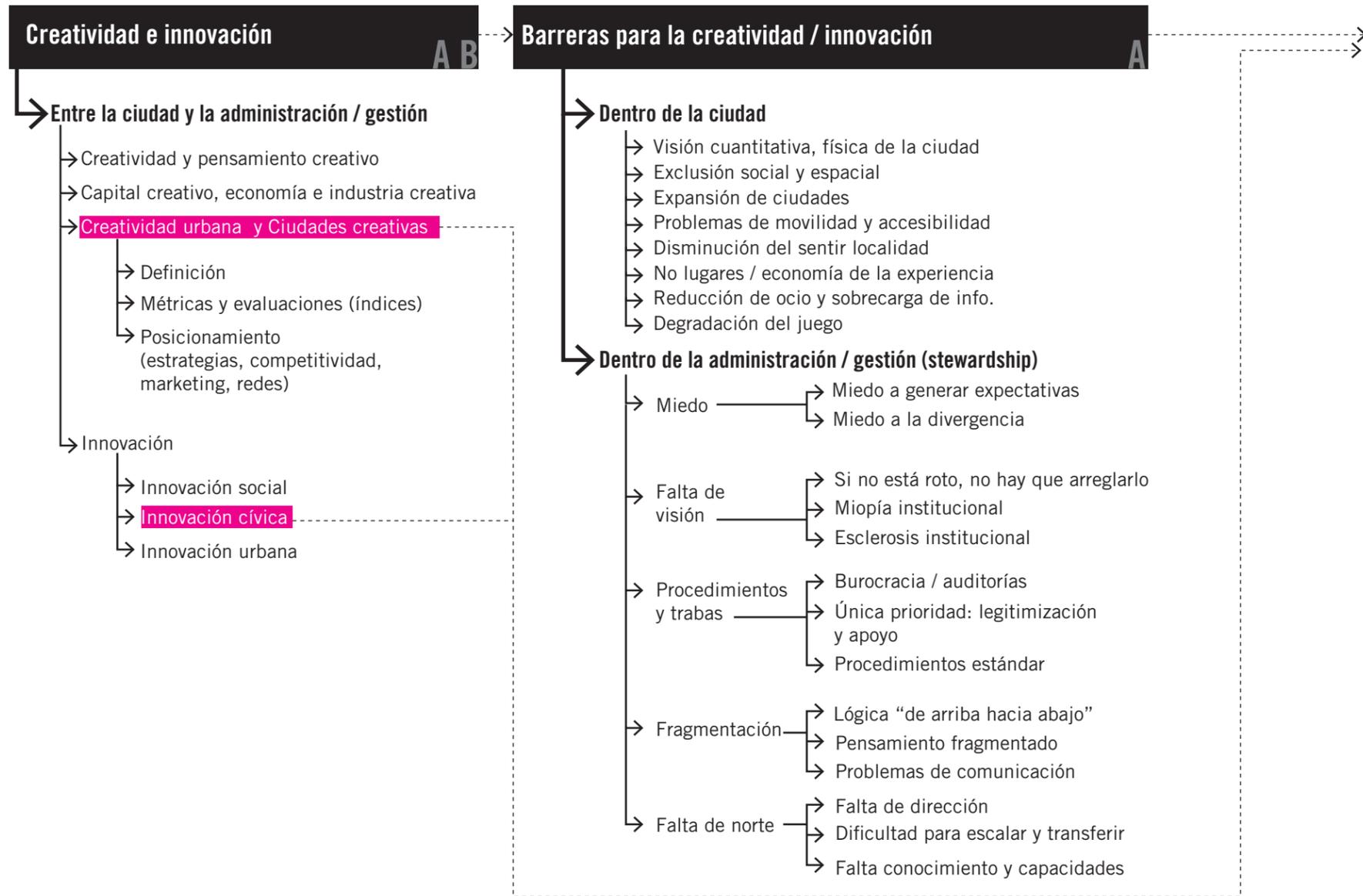
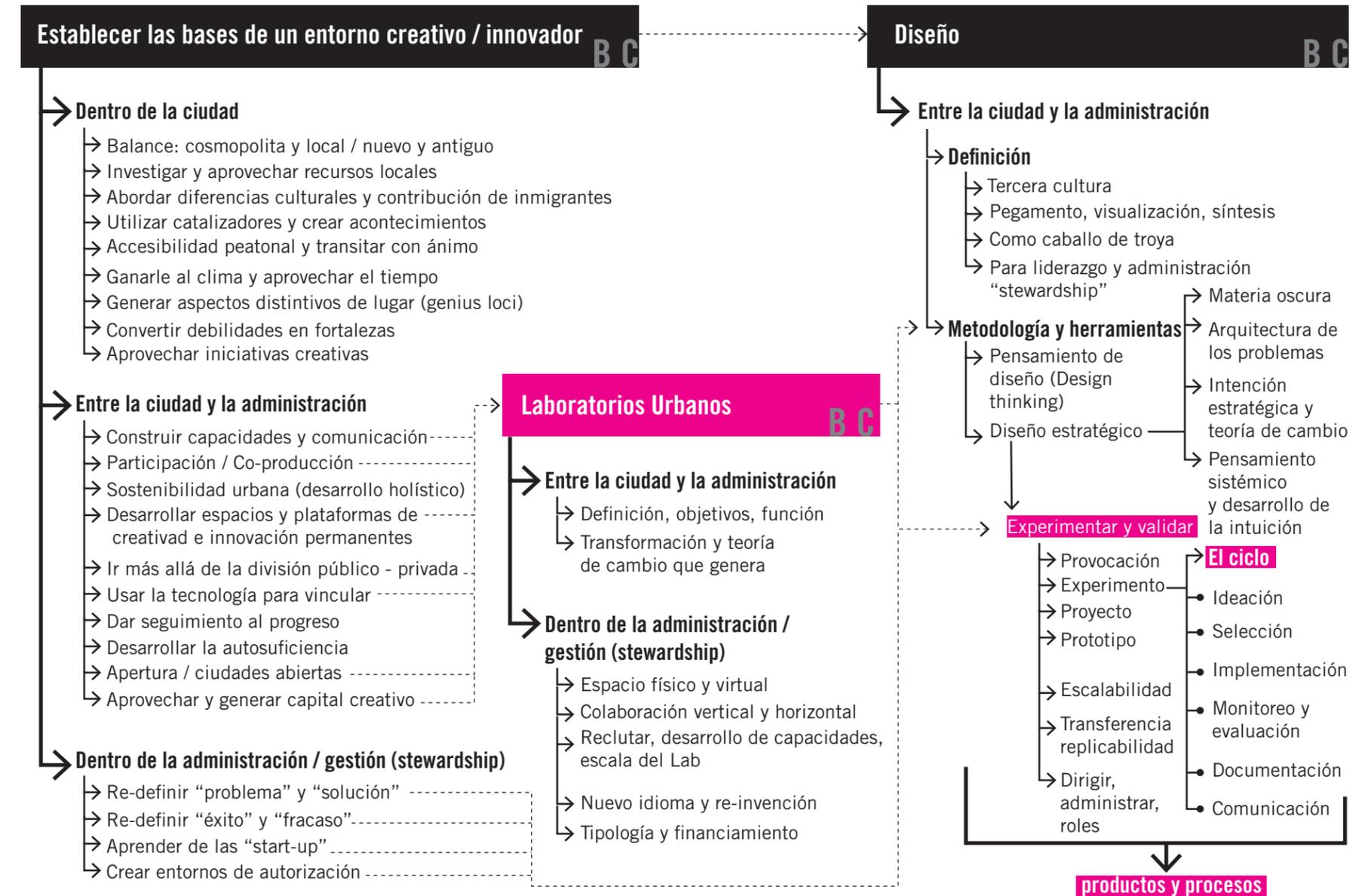
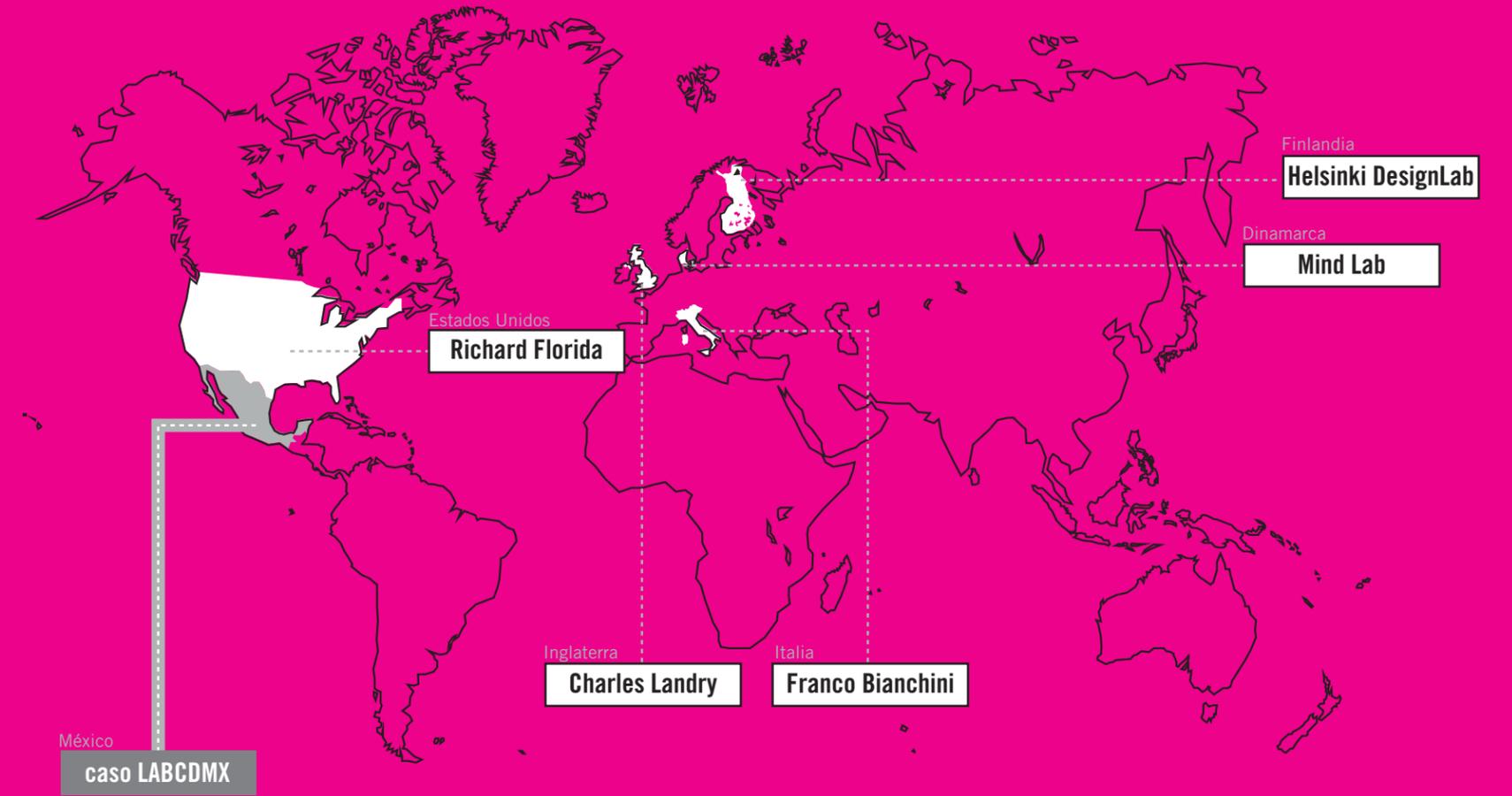


Diagrama 27 (pág 86 y 87). Resumen teórico en torno a la creatividad e innovación dentro de procesos de administración y desarrollo del territorio urbano. Fuente: Elaboración propia a partir de lo expuesto en las siete posturas presentadas en el capítulo 1



de desarrollo urbano y con una visión en la viabilidad comercial, lo que requería el que el gobierno tuviera un “cerebro de pensamiento colectivo”, es decir que se visualizaran la pluralidad de intereses y sectores que conforman el medio urbano. Estos planteamientos y prácticas, llevaron a los conceptos de conocimiento, innovación y creatividad (dentro de la teoría de desarrollo económico, a través de la I+D), a ser incorporados a los procesos de gestión y planificación urbana. Surgen entonces teorías en torno a la “planificación cultural” (Wolf von Eckhardt, Mercer, Bianchini), el uso estratégico e integral de los recursos culturales en el desarrollo urbano y comunitario, y la afirmación de que es de vital importancia para los países el contar con regiones creativas. Todas estas teorías, en contextos como Inglaterra, van pasando de un modelo social de participación ciudadana y de entender la creatividad con fines sociales, al que durante las décadas de 1980 y 1990 se convirtieron en estrategias urbanas orientadas al desarrollo económico y político. Sin embargo, con planteamientos como el del LabCDMX, se puede visualizar una nueva tendencia de creatividad urbana dentro de procesos de desarrollo de ciudad, que integra tanto aspectos políticos, sociales y económicos, en busca de ciudades sostenibles e integrales.



## CAPÍTULO 2

### análisis teórico

Diagrama . 28 (pág. 89) Portada capítulo 2. Análisis teórico. Fuente: Elaboración propia.

## 2.1 Introducción

A partir del análisis histórico y los planteamientos estudiados en la primera parte de este capítulo, se determinaron una serie de conceptos clave que forman parte de la gestión y planificación urbana (procesos externos), así como de las prácticas asociadas a la administración pública (procesos internos), estos conceptos o bloques temáticos son: la definición y transformación de la creatividad y de la innovación; ciudades creativas y los procesos de posicionamiento; teoría general que comprende el concepto de laboratorio urbano; y los productos y procesos asociados a las prácticas de experimentación desde un laboratorio urbano (métodos, herramientas, el rol del diseño, escala, transferencia, replica, etc.).

Se concluye que estos bloques conceptuales son la esencia de los dos grandes temas: ciudades creativas y laboratorios de innovación, al ser recurrentes y caracterizar las diferentes posturas, así como por hilar la historia general de ambos conceptos.

### Parte I: Comparación teórica

Consiste en determinar conclusiones teóricas específicas a las seis posturas estudiadas (Landry, Bianchini, Florida, MindLab, HDL, y LabCDMX), para lo cual se toma como punto de inicio los conceptos clave seleccionados en la primera parte de este capítulo, se profundiza en ellos, se comparan y analizan entre sí (base contextual, enfoque teórico y enfoque estratégico).

### Enfoque teórico

Se identifican y exponen los objetivos, propuestas y conceptos fundamentales que el académico o laboratorio identifican como base del desarrollo teórico que han ido planteando.

### Enfoque estratégico

Se identifican y exponen, a nivel general, las estrategias compuestas por métodos, productos y procesos que el académico o laboratorio han documentado, a partir de su observación y/o prácticas, y que por lo tanto han influido sus posturas teóricas.

Esta primera parte permite determinar los conceptos clave sobre ciudades creativas y laboratorios urbanos que deberán analizarse con mayor profundidad en la segunda parte.

### Parte II: Conclusiones teóricas expuestas por las posturas analizadas

Esta parte consiste en responder a las preguntas ¿cuál es la posición del LabCDMX en relación a los cinco planteamientos seleccionados?, como referencia de la teoría internacional, y ¿cuáles son los aportes teóricos del LabCDMX? Para esto, se retoman los conceptos clave comparados, para hacer un análisis en torno a los planteamientos individuales del caso LabCDMX relacionados al contexto internacional.

## 2.2 Parte I: Comparación teórica

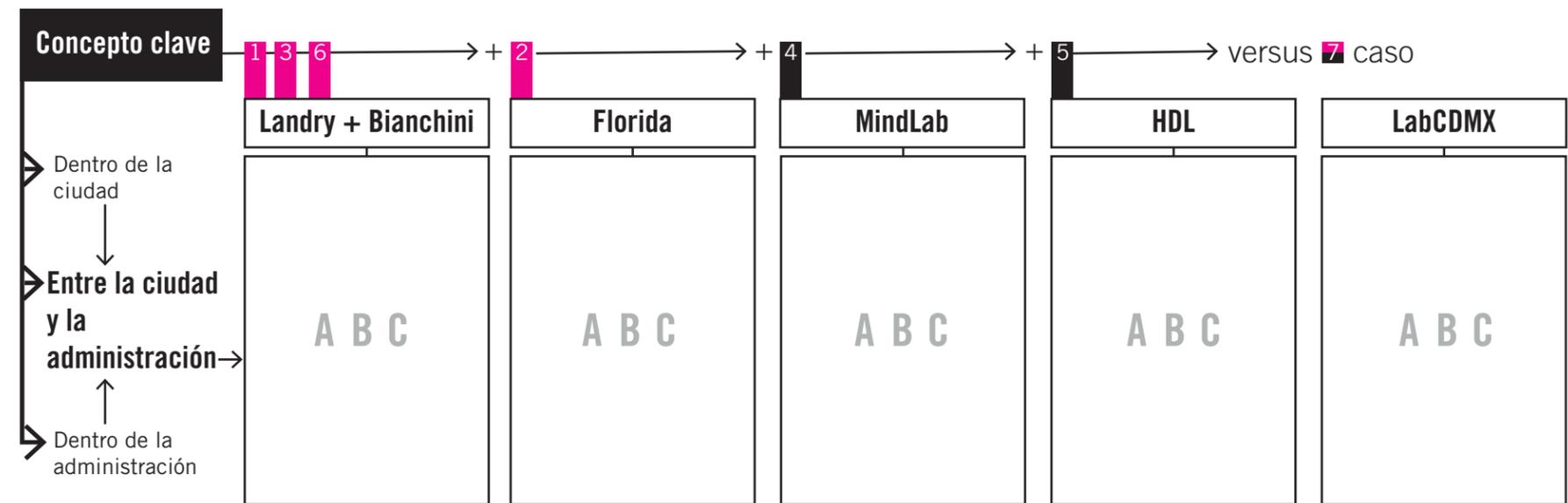
Los conceptos seleccionados al estudiarse en conjunto y ser comparados, desde la perspectiva de cada autor y laboratorio, permiten profundizar en las similitudes y/o diferencias de cada una de las posturas expuestas, y localizar los aportes del caso LabCDMX en relación al desarrollo histórico conceptual de los dos grandes temas que lo conforman.

### 2.2.1 Creatividad, innovación y posicionamiento: rompiendo barreras y estableciendo bases

### Creatividad

El concepto de creatividad expuesto por Landry y Bianchini (1995) inicia por un llamado a romper con los estereotipos que lo ha rodeado históricamente, unos de los cuales son, primero, el pensar que la creatividad es un “talento” natural, cuando en realidad es posible enseñarse y/o desarrollarse (p. 18-19), segundo el pensar que para **ser creativo** se debe estar en contra de algo, como si la rebeldía fuera un requisito, cuando es una de tantas posibilidades dentro del proceso creativo, ya que se puede tener creatividad partiendo de lo nuevo, de un pensamiento positivo y constructivo (p. 18-19). A la vez que tampoco se trata exclusivamente sobre lo nuevo, requiere también establecer relaciones con lo existente, con un contexto que puede (o no) controlarse, que puede ser aprovechado para hacer una vida más sostenible, con mayor calidad (p. 21). Tercero, suele pensarse que no existe creatividad sin una gran dosis de locura, es decir, que se deben romper reglas y alejarse de la realidad, cuando en realidad, el ser creativo “se trata de permitir fluir las ideas mientras se vinculan estas nuevas ideas a las restricciones, las normas, la realidad” (p.18-19).

Para estos teóricos, si la inteligencia es el potencial de la mente, el ser creativo se trata de cambiar conceptos y percepciones, es decir que al generar una alianza entre creatividad e inteligencia se pueden multiplicar las posibilidades



(p.19-20), sin embargo, para producir un impacto real en el contexto, es necesaria la innovación, ya que “la creatividad es el proceso a través del cual se producen nuevas ideas, mientras que la innovación es el proceso a través del cual se implementan” (p.19)

Coincidiendo con esta concepción de **creatividad**, basada en las nuevas ideas, el MindLab considera que esta se maximiza a través de la colaboración abierta (Carstensen y Bason, 2012, p.3), hay posibilidad de aumentar la creatividad y/o de mejorarla cuando se relaciona y comparte a nivel colectivo. A su vez, para el Helsinki Design Lab (HDL), la creatividad va más allá de las buenas y/o novedosas ideas en abstracto, el pensamiento creativo también forma parte del producir metodologías y herramientas que permitan ejercer la innovación, es decir que la creatividad puede producir valor social, económico, físico, etc. (Helsinki Design Lab, 2013).

Por otra parte, para Florida, la creatividad es un talento que pertenece a una clase social, lo que él llama “clase creativa”, determinada por sus estudios, creaciones y/o obras, preferencia sexual, gusto en comida, bebida, entretenimiento, estilo de vida, de los que “son diferentes” (Florida, 2002,

p.7-8), es una característica de las personas que “contribuyen más que en inteligencia o habilidades técnicas, en valor creativo” (p.5). Para este autor, el valor de la creatividad se basa en la individualidad, la diferencia y el mérito (p.4), es decir en una relación de competencia comparativa basada en la diferenciación y la exclusión, los que pertenecen al universo de los “creadores” (quienes producen a partir de su conocimiento en el arte y la tecnología) versus los externos.

Contrario a Florida, para el LabCDMX (2015) la creatividad no debe pensarse en términos elitistas o como característica exclusiva de un único tipo de ciudadano, esta debe ser comprendida dentro de la esfera democrática, inclusiva y social (p.7, citando a Gómez-Mont). Todo ser humano tiene talento creativo y se ve expresado en sus prácticas cotidianas, en sus ideas y en su relación con el entorno material e inmaterial (ver cuadro 1).

Para Landry y Bianchini (1995) **los gobiernos** suelen pensar que incorporar la creatividad a la ciudad significa, únicamente, los tipos de creatividad que resultan más sencillos de adaptarse a la histórica racionalidad, lógica e instrumentos del s.XX, es decir, considerar que esta proviene exclusivamente

Diagrama 29. Metodología cap 2. Esquema comparativo. Se muestra la forma en la que se comparan, los conceptos clave seleccionados, entre las diferentes posturas. Fuente: Elaboración propia

de las organizaciones empresariales, del mundo de la publicidad, del marketing, del diseño de producto y/o gráfico, etc., esto se observa, por ejemplo, en el creciente número de campañas de marketing de ciudades que se están implementando (p.20), como las “marcas ciudad”, y que suelen dejar por fuera una comprensión mucho más amplia de creatividad y sus posibilidades en el entorno urbano.

Landry y Bianchini (1995) inician a romper las pre-concepciones sobre la creatividad en la ciudad y abrir el concepto a una comprensión más amplia, generando una alianza entre esta, con el proceso de resolución de problemas, la experimentación, innovación y el progreso.

La creatividad genuina implica pensar un problema desde cero, desde sus principios; experimentación; originalidad; la capacidad de reescribir reglas, de no ser convencional; para descubrir hilos comunes entre los aparentes disparates; para ver las situaciones lateralmente y con flexibilidad. Estas formas de pensar fomentan la innovación y generan nuevas posibilidades. En este sentido, la creatividad es un concepto “modernista” porque enfatiza lo nuevo, el progreso y el cambio continuo (p. 21).

Coincidiendo con Landry y Bianchini, y a diferencia de como suele pensarse, para el LabCDMX, la creatividad urbana va más allá de la promoción de las industrias creativas y/o las estrategias de marketing, tiene que ver con formas diferentes e ingeniosas de intervenir, leer, navegar, hacer y vivir ciudad.

Desde esta perspectiva, la **creatividad urbana** parte del talento ciudadano, que puede ser aprovechado, por ejemplo, con plataformas de participación que son canalizadas por el LabCDMX, a través de experimentos donde, primero se busca el talento por el talento, el interés está en el entender ¿cómo, los ciudadanos, solucionan los problemas cotidianos que enfrentan?, segundo, la participación donde el talento se puede transformar en tiempo, en generar propuestas, etc. (Romo, 2017). El talento ciudadano está asociado a conocimiento cotidiano, y a través de plataformas como el LabCDMX la creatividad se maximiza, se aplica a diferentes temas, como salud, movilidad, política pública etc.

Aportando a este planteamiento, el MindLab considera que los laboratorios colaboran en la visualización y generación de creatividad urbana, al promover la colaboración abierta con ciudadanos, empresas, gobierno y otras partes interesadas de la ciudad (Carstensen y Bason, 2012, p.3).

Para el LabCDMX, la creatividad es una “característica individual asociada al conocimiento; la capacidad que tienen las personas para crear ideas, conceptos, dinámicas y relaciones” (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>2</sup>). Es decir que, tanto para el MindLab como para el LabCDMX, la creatividad urbana

es una herramienta fundamental para reimaginar, repensar y rehacer ciudad (Romo, 2016). Y específicamente para el LabCDMX, el talento ciudadano y el capital creativo se reconocen como recursos únicos e indispensables para acercarse, de formas distintas, a problemas cotidianos y a posibles soluciones que enfrentan las ciudades.

## Innovación

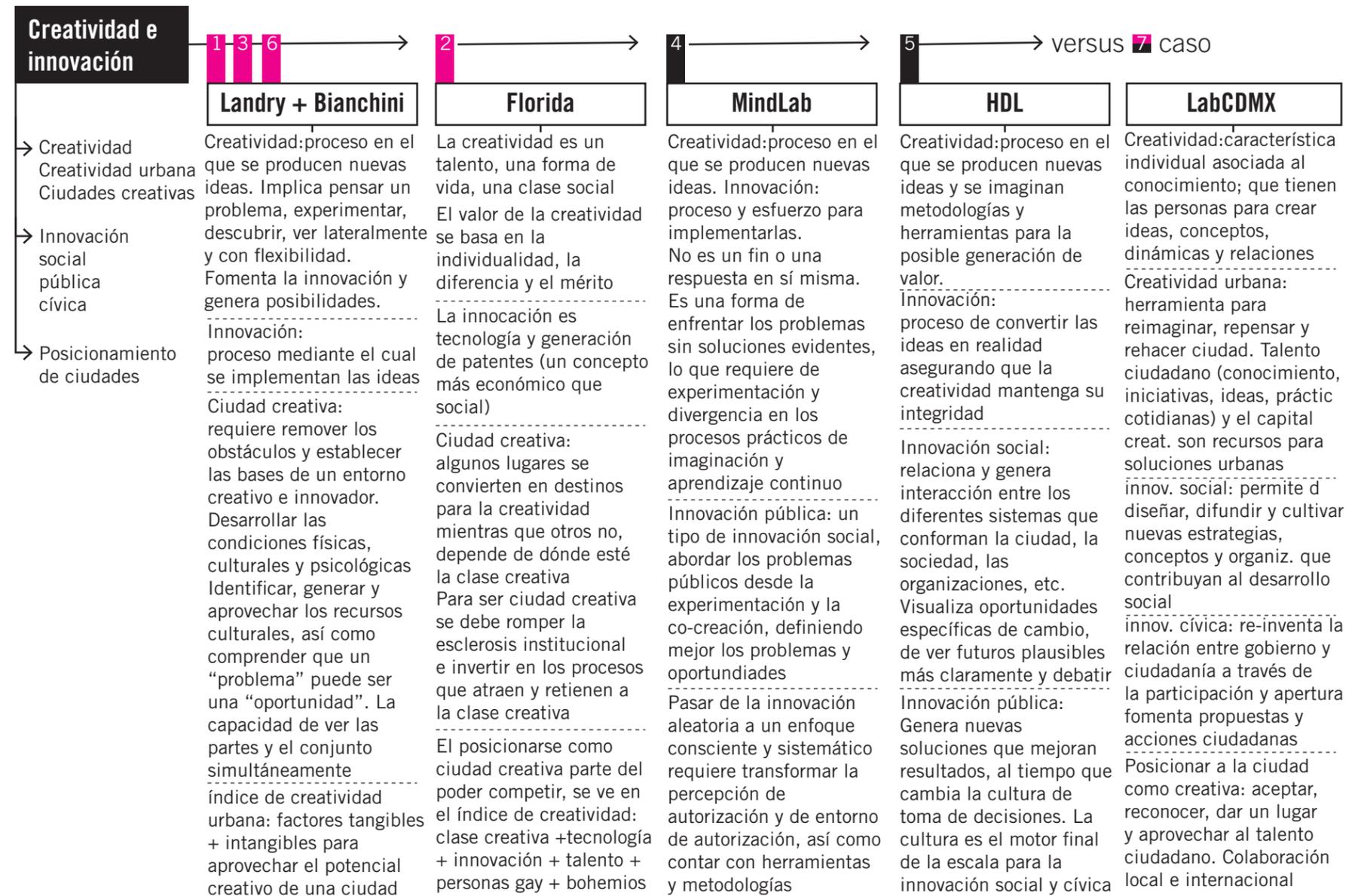
La creatividad es un proceso de pensamiento divergente. Genera nuevas ideas, mientras que la innovación es un proceso convergente relacionado con convertir ideas en realidad (Landry, 2014, p.16).

Para Landry y Bianchini (1995), la creatividad e innovación se complementan para lograr transformaciones, pero queda en evidencia que no son sinónimos, ya que afirman que una ciudad puede ser muy creativa, pero si no cuenta con la capacidad analítica, evaluativa y financiera para desarrollar soluciones innovadoras, no se puede maximizar el potencial de la ciudad (p.20). La innovación y la improvisación son importantes para el resultado creativo (p.56).

El paso de la creatividad a la innovación requiere de la evaluación, que aun cuando no forma parte en sí misma del proceso creativo, permite determinar qué tan apropiada es cada idea a la situación dada, su viabilidad, rentabilidad, etc. (p.19) Para **los gobiernos** esto podría significar el apoyo y desarrollo de proyectos piloto de **innovación**, que permitan fomentar los procesos de experimentación (p.28), que introducen actitudes y habilidades externas, y que genera el ampliar la visión, con más criticidad e imaginación hacia el cómo se hacen las cosas (p.28), tanto dentro de gobierno como en la escala ciudad.

Siguiendo la misma línea de pensamiento, para el HDL la innovación implica la **implementación** y asegurar que las ideas clave mantengan su integridad durante el proceso de convertir las ideas en realidad (HDL 2013; Boyer, Cook, Steinberg 2011, p.17). Enfatizan la necesidad de reconocer los cambios que han ocurrido en torno a la definición concepto de creatividad (p.18-19) y el de innovación. A raíz de las teorías como la de Florida (2002) que expone una percepción antigua y limitada de la innovación (asociada a nuevas ideas, nuevas empresas de alta tecnología que generen crecimiento regional a través de productos y negocios) (p. 1); el HDL plantea que la innovación debe ser entendida ahora como parte de la escala de sistemas, “nuevas ideas sobre los sistemas y las formas en que se relacionan y entrelazan” (HDL, 2013).

Para el HDL el diseño juega un rol metodológico primordial dentro de esta concepción de innovación contemporánea, porque le permite a **las ciudades** experimentar dentro de la interacción (y visualización) entre sistemas



Cuadro 1. Esquema comparativo entre las posturas teóricas y los conceptos creatividad, innovación y posicionamiento urbano. Fuente: Elaboración propia a partir de LabCDMX 2014 1, 2015, 2014 2, 2016<sup>a</sup>, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e; LabCDMX y CEMC 2016; Romo 2016, 2017; Weiss y Miguel 2016; Instituto Universitario Ortega y Gasset 2016; Landry 2005, 2014 y 2010b; HDL 2013; Boyer 2013, 2012, 2011, 2013; Hill 2012; MindLab 2015 1, 2015 2, 2016; Bason 2010, 2013; Christiansen 2016; Christiansen Y Bunt 2012; Hermosilla 2016; Landry y Bianchini, 1995; Bianchini 2004 y 2005; Florida 2002, 2017, 2017 1, 2017 2, 2017 3.

(sociales, urbanos, organizacionales, etc.), para “visualizar las oportunidades específicas de cambio, proporcionando una manera de ver futuros plausibles más claramente y debatir sus méritos con mayor eficacia” (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, p.12).

A su vez, la innovación para el MindLab se refiere a los esfuerzos dentro del proceso para hacer posible las nuevas ideas, su realización fuera del pensamiento, por lo que llega a ser posible únicamente si primero existe una fuerza de voluntad y una serie de iniciativas que tengan una misión en común (Carstensen y Bason, 2012, p.3). Deja en claro entonces que la innovación no es un fin o una respuesta a los desafíos en sí misma, se trata, al igual que en los planteamientos de Landry, Bianchi, el LabCDMX, de una forma de enfrentar los problemas sin soluciones evidentes (p.8), “introduce una nueva forma de anticipar el futuro en estados aún inimaginables e intangibles que hacen que los procesos, conocimientos, medios y resultados concretos sean algo que continuamente debe reinventarse y validarse” (Christiansen y Bunt, 2012, p.28), es decir que viene a transformar la forma en la que se toman las decisiones. Parte del proceso de la innovación entonces requiere de la experimentación (imaginación y aprendizaje en la práctica) (p.26), y una flexibilidad en las ideas y proyectos entendida como dar posibilidad de divergencia y espacio a la incertidumbre (p.4, 17 y 18). Es decir que, la innovación inicia con una parte de la creatividad, del deseo de imaginar y abrirse a nuevas posibilidades, impulsando luego acciones que transforman las percepciones actuales de lo que se puede hacer (p.8).

Por otra parte, para el LabCDMX, la innovación no debería existir sin el componente creativo (entendido como la suma de talento ciudadano y capital creativo), este conjunto es el que permite enfrentar problemas cotidianos, probar soluciones, visualizar escenarios, experimentar; es decir, aprender de la práctica, el hacer, y el diálogo entre los diferentes actores, incluyendo quienes viven las experiencias (problemas y/o oportunidades) (Romo, 2016), generando impactos positivos y reales en la cotidianidad de los ciudadanos y el territorio ciudad.

A excepción de la postura de Florida, la nueva comprensión del concepto de innovación está vinculada a las ciencias sociales, a los fenómenos urbanos que no son únicamente físicos, a la cultura, y a campos como la administración y políticas públicas, esto se observa por ejemplo, en que el HDL reconoce diferentes tipos de innovación, como la social, la cual “genera nuevas soluciones que mejoran rápidamente los resultados, al tiempo que cambia la cultura de toma de decisiones” (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, p.13), y dentro de las cuales están otros tipos como la pública y cívica.

Para el LabCDMX, **innovación social** significa re-imaginar la forma en que puede funcionar o vincularse una comunidad o una sociedad, con las relaciones y hábitos sociales, permite diseñar, difundir y cultivar nuevas estrategias,

conceptos y organizaciones que contribuyan al desarrollo de una comunidad y fortalezcan los vínculos entre sus miembros. Las plataformas participativas, las iniciativas ciudadanas, el emprendimiento cívico y el talento ciudadano son todos factores que contribuyen a la innovación social (Romo, 2016).

El HDL coincide con el LabCDMX, y con el concepto de cultura de Bianchini como parte esencial de los procesos de creatividad e innovación, al afirmar que “la cultura es el motor final de la escala para cualquier innovación en la sociedad...y no siempre es una construcción racional o pretendida” (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, p.14), es decir que, para la innovación pública, se debe trabajar por la transformación de la cultura que conforma el contexto urbano dentro y fuera de instituciones públicas incorporando formas que ayuden a que todos los actores visualicen y sean parte del proceso de innovación y sus efectos en el entorno físico y social (p.15).

Para el MindLab, la **innovación pública**, trata de abordar los problemas públicos desde esas nuevas posibilidades y se alcanza mediante los procesos exploratorios (mezclando ideas, competencias, actores, procesos e inversiones) (p.8). Este tipo de innovación está centrada en el ciudadano y la generación de valor público, compuesto por materia tangible e intangible (Bason, 2013, p.3-4), y se caracteriza por el que, principalmente en su fase inicial, se enfoca en la co-creación (Carstensen y Bason, 2012, p.4), implicando un “desdibujamiento de las fronteras entre el sector público y otros sectores” (Christiansen y Bunt, 2012, p.9), permitiendo mejorar “la capacidad del sector público para manejar productiva y continuamente problemas públicos” (p.4).

Con la importancia de la co-creación (planteada también por el HDL y el LabCDMX) como parte esencial de la innovación pública, el MindLab afirma que todos los seres humanos son (y deben de formar) parte de los procesos de innovación y creatividad, sin embargo, aclaran que es necesario tener conocimiento (y experiencia) para guiar y/o liderar el desarrollo de las metodologías y herramientas que permitan definir adecuadamente los problemas, generar nuevas soluciones y acciones en pro de la ciudadanía (Christiansen y Bunt, 2012, p.30; Hermosilla, 2016, p.2, citando a Lykketoft; Carstensen y Bason, 2012, p.5); así como para pasar de la “innovación aleatoria a un enfoque consciente y sistemático” (Bason, 2010, p.9). Es decir, que es un intermedio entre la postura de Florida (donde solo los expertos son creativos e innovadores) y la de Landry, Bianchini y el LabCDMX (donde todos los seres humanos, con o sin experiencia y conocimiento, pueden liderar los procesos creativos y/o de innovación pública); sin embargo, el Mindlab aclara que “no hay necesariamente una causalidad directa entre el conocimiento autorizado y las intervenciones públicas, ya que los motivos y las condiciones para tomar decisiones deben ser explorados y aprendidos en lugar de conocerse por completo o de antemano” (Christiansen y Bunt, 2012, p.22), se trata entonces de primero transformar la percepción de lo que significa la

persona “autorizada” (con conocimiento y/o experiencia en herramientas y metodologías), y crear nuevos “entornos de autorización”, compuestos por “diversos actores, diferentes relaciones de poder y espacios interconectados de significado e interpretación” (p.22), dentro de los procesos de innovación y creatividad en la ciudad.

Por último, para el LabCDMX, el tipo de co-creación que implica el “desdibujamiento de las fronteras entre sectores” (Christiansen y Bunt, 2012, p.9), tiene el nombre de **innovación cívica**, ya que re-inventa la relación entre gobierno y ciudadanía a través de nuevos mecanismos de participación y apertura, así como genera encuentros que beneficien a la ciudad y sus habitantes y plataformas que fomenten propuestas y acciones ciudadanas” (Romo, 2016).

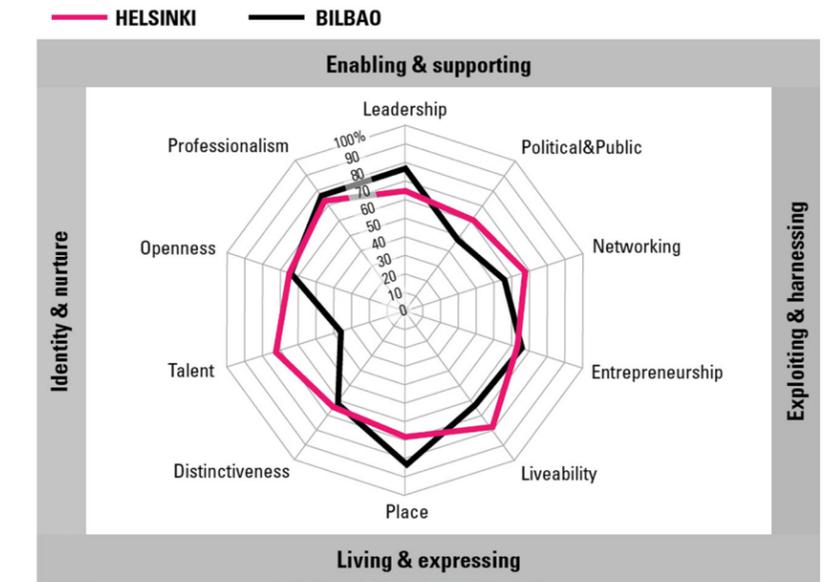
## Ciudades creativas y procesos de posicionamiento

Para Landry (2005), las ciudades, al considerar el concepto de creatividad como sinónimo de artes y actividades dentro de las profesiones de economía creativa, les ha facilitado el llamar “ciudad creativa” a cualquier plan que involucre este tipo de economía y actividades, cuando estas en realidad son solo uno de tantos sectores y aspectos de la creatividad en una ciudad (p.12-13). Para este autor, en una ciudad creativa, la creatividad puede provenir de “cualquier fuente, incluyendo a cualquier persona que se ocupe de cuestiones de una manera inventiva” (p.2), es decir que, no sólo los artistas y los que participan en la economía creativa son creativos.

Una pequeña parte de la postura de Florida coincide con la de Landry y Bianchini al afirmar que, primero, es urgente “invertir en creatividad, innovación y tecnología para todos” (Florida, 2017<sup>3</sup>, p.2), y segundo en que las instituciones públicas suelen encerrarse en procedimientos (como el tipo de planificación y gestión urbana tradicionales y de jerarquías piramidales) que no son acordes con las necesidades actuales, y por lo tanto se vuelven obstáculos para el desarrollo de la creatividad y la innovación urbana; planteando entonces que para ser ciudad creativa se debe iniciar por romper con una “esclerosis institucional” (Florida, 2002, p.10). Sin embargo, el fin último y las acciones que plantean ambas posturas son opuestas.

Para Florida (2002) las ciudades contemporáneas deben pensar en términos de generar comunidades creativas, dando un lugar privilegiado a la creatividad en la generación de innovación y crecimiento económico (p.10). En su teoría se afirma que, así como las empresas buscan atraer y retener a las personas que pertenecen a la clase creativa, los líderes cívicos deben aprender y repetir dichas acciones, ya que las ciudades que prosperan (en economía y calidad de experiencias) son las que cuentan con un elevado número de miembros de la clase creativa (p.4, p.11). Es decir que, para él, la creatividad de una ciudad se mueve y está determinada por la clase creativa, por lo que, si

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX  
Barbara Roverssi Barrantes / 2018



existen ciudades que no tienen a la “clase creativa”, y en cambio tienen a la clase “trabajadora”, existen ciudades sin “creatividad” (p.6-p.7). A la vez que, el concepto de innovación en la ciudad es muy limitado, como lo indica su índice, está directamente relacionado con la tecnología y la capacidad de generar patentes, es decir que su énfasis es más económico que social.

El “Índice de creatividad” es el indicador básico de la situación general de una región en la economía creativa y se ofrece como un barómetro del potencial económico a largo plazo de una región (Florida, 2002, p. 2).

El “**Índice de creatividad**” de Florida, es planteado para comparar regiones y ciudades, ya que su definición de “posicionamiento de ciudad” se rige a partir de la competencia (de atracción de la clase creativa, de condiciones físicas y sociales que cumplen con las necesidades y deseos de esta clase). Por lo que, según este último autor, para saber ¿cuál ciudad tiene un mayor “Índice de creatividad”? son necesarios una serie de sub índices, que al sumarse determinan qué tan creativa es una ciudad (Landry, 2005, p.12, citando a Florida), estos son:

Diagrama 30. Gráfico comparativo entre ciudades creativas que utiliza el índice de creatividad propuesto por Landry y Hyams. Fuente: Landry, 2014, p.28

1. La cuota de clase creativa de la fuerza de trabajo.
2. El Índice de alta tecnología.
3. Innovación, medida como la generación de patentes per cápita.
4. Diversidad, medida por el índice Gay, medida por la apertura del área a diferentes tipos de personas e ideas (Florida, 2002, p. 2).

Por el contrario, el **ser una ciudad creativa**, para Landry y Bianchini (1995), se logra a partir de primero remover los obstáculos que obstruccionen la creatividad, las diversas estructuras y burocracias que impiden o desalientan el pensamiento creativo, y segundo, estableciendo las bases de un entorno creativo e innovador (p.56). Es un esfuerzo entre la administración (lo interno) y la ciudad (lo externo). Algunas de las acciones mencionadas por estos autores, que se han puesto en práctica con dicha intención, mezclando infraestructuras blandas (lo emocional y psicológico) y duras (lo físico), en diferentes ciudades de Europa, son:

- 1-Re-generar la ciudad (p.32 y 34).
- 2-Producir cosméticos urbanos e ilusiones teatrales (p.34-35).
- 3-Enlazar lo nuevo con lo antiguo (p.36).
- 4-Transitar con ánimo (p.37).

No solo pensar en la funcionalidad del transporte y espacio público, tomar acciones que permitan que las personas disfruten de sus recorridos.

5- Ganarle al clima.

Que el clima no sea una limitante para disfrutar del espacio público) (p.38).

6- Generar aspectos distintivos del lugar (Genius loci) (p.39-40).

7- Idear con todos los ciudadanos (incluyendo a niños y ancianos).

Desarrollar planes de ciudad a partir de las ideas que tienen diferentes grupos sociales que suelen ser ignorados (p.40-41) y dar a la gente la palabra, ya que una ciudad creativa necesita la retroalimentación constante de sus ciudadanos (p.53).

8- Aprovechar el tiempo.

Una ciudad puede ser utilizada por diferentes grupos en diferentes horas del día, no se debe diseñar en función de un único horario, ser creativo es también ser capaces de captar el potencial de recursos invisibles como el tiempo (p.42).

9- Ecologizar .

No se trata solamente de sembrar árboles, hay que promover el ciclismo y el reciclaje, el control de la contaminación, el ahorro de energía, la auditoría ambiental, la incorporación de la naturaleza a la ciudad y la

promoción de la sensibilización o consciencia sobre temas ambientales (p.44).

10- Hacer algo a partir de la “nada” (p.45).

11- Convertir debilidades en fortalezas (p.45-46).

12- Crear acontecimientos .

Generar talleres participativos, conferencias, simposios, experimentos y proyectos pilotos, ya que estos pueden facilitar la construcción imaginativa del panorama y la visión general de ciudad (p.47-48)

13- Construir una marca (Branding) (p.49)

14- Usar la tecnología para vincular.

Incentivar la relación entre personas y en el espacio (p.50).

15- Ir más allá de la división público-privada .

Para Landry y Bianchini (1995), en un mundo donde la división entre el sector público y el privado se ha consolidado durante tanto tiempo, “la formación de una asociación público-privada que funciona bien es en sí misma un acto creativo” (p.50-51).

16-Desarrollar la autosuficiencia.

Alentar al ser creativos promueve que las personas no dependan de otros (p.52).

17- Dar seguimiento al progreso.

La importancia de la evaluación, documentación y comunicación de logros (p.54).

Para Bianchini (2004), el proceso para posicionarse como ciudad creativa requiere de una adecuada “**planificación cultural**”, entendida como una forma de planificación estratégica e integral que utiliza los recursos culturales en el desarrollo urbano y comunitario, para desafiar los enfoques tradicionales de la planificación, reconociendo el valor de los recursos asociados a la cultura local (p.7), es decir un enfoque culturalmente sensible que abarca tanto la política como la planificación urbana (2005, p.18, citando a Mercer).

Landry retoma el valor de estos recursos, al afirmar que “el desafío central de la noción de ciudad creativa es desarrollar las condiciones físicas, culturales y psicológicas para que las ciudades se vuelvan creativamente resilientes” (2010b, p.2). Esta noción de ciudad, tiene dos fundamentos clave para la planificación y el desarrollo de herramientas de generación de ideas para el entorno urbano, primero, saber identificar, generar y aprovechar los recursos culturales, segundo, comprender que el concepto de “problema” puede entenderse como una “oportunidad”, de forma tal que existe una fuerza potencial en la posibilidad de transformar las debilidades en fortalezas (2005, p.10-11).

Para evaluar **la cultura de creatividad de una ciudad**, Landry (2014), propone que se debe analizar:

1- La cultura de la industria, la creatividad de los sectores de la nueva economía (p.17).

2- Emprendimiento social y las culturas de la autoayuda, la autoorganización y la cooperación, dado su papel en el empoderamiento de las personas en las comunidades locales (p.17).

3- La creatividad de las organizaciones del sector público en términos de desarrollo de políticas estratégicas y prestación de servicios, creatividad cívica, es la resolución imaginativa de problemas aplicada a los objetivos del bien público (p.17).

4- La creatividad expresada a través del trabajo en todos los sectores y redes inter-organizacionales.

Asociaciones y redes creativas, por ejemplo, entre las universidades y sus comunidades locales (p.17).

5- Creatividad que destruye los límites, como entre la ciencia y el arte. ¿En qué medida hay proyectos potenciales que combinen lo artístico con lo tecnológico o que traigan a la comunidad artística al campo de la planificación urbana? (p.17).

6- Cómo los programas en educación y aprendizaje, y el desarrollo profesional a lo largo del ciclo de vida ayudan a crear las condiciones para la creatividad (p.17).

7- Obstáculos para generar creatividad e innovación. ¿Puede la agenda de creatividad coexistir con una cultura de aversión al riesgo? El impacto de la creciente cultura de litigios, exigentes estándares de seguridad y otros factores sociológicos (p.17).

8- Cómo el contexto físico apoya el desarrollo de una cultura urbana fuerte para alentar a los creativos a permanecer o ser atraídos por la región (p.17).

A partir de estos puntos de análisis, Landry y Hyams, establecen en **índice (diferente al de Florida)** que busca reflejar los factores tangibles e intangibles que deben optimizarse si una ciudad quiere aprovechar al máximo su potencial creativo (Landry, 2014, p.16), se utiliza tanto para el análisis individual de una ciudad, como para visualizar las relaciones comparativas, sobre los aspectos que integran una ciudad creativa, entre diferentes ciudades (ver diagrama 30). Este índice está compuesto por:

A. Identificar y nutrir la creatividad

A.1 Apertura, tolerancia, accesibilidad y participación (Landry, 2010b, p.6-7).

A.2 Desarrollo de talento y paisajes de aprendizaje (Landry, 2010b, p.8).

B. Habilitar y apoyar la creatividad.

B.1 Marco político y público (Landry, 2010b, p.5).

B.2 Liderazgo estratégico, agilidad y visión (Landry, 2010b, p.7).

B.3 Profesionalismo y efectividad (prometer y cumplir en todos los sectores) (Landry, 2014, p.10).

C. Explotar y aprovechar la creatividad.

C.1 Emprendimiento, exploración e innovación (Landry, 2010b, p.7).

C.2 Comunicación, conectividad, redes y medios (Landry, 2010b, p.9; y 2014, p.10).

D. Vivir y expresar la creatividad.

D.1 Distintivo, diversidad, vitalidad y expresión (Landry, 2010b, p.6).

D.2 El hacer lugar (lo duro, lo blando, lo competitivo) (Landry, 2010b, p.9).

D.3 Habitabilidad y bienestar para todos (Landry, 2010b, p.10).

Por tanto, para Landry, **la creatividad en las ciudades creativas** tiene que ver con lograr simultáneamente un pensamiento lateral y horizontal, “la capacidad de ver las partes y el conjunto simultáneamente” (2005, p.12-13), las diferentes escalas y sectores holísticamente, dentro de un todo, porque así está constituida la ciudad. La innovación por otra parte, como proceso para lograr transformaciones en el territorio y vida de las personas, necesita desarrollarse más allá de la tecnología, generando nuevos y más fuertes enlaces con las ciencias sociales, el arte y lo científico (2014, p.14).

Por otra parte, para el LabCDMX, el ser ciudad creativa consiste en el aprovechamiento del talento ciudadano, en diferentes niveles, como elemento fundamental para la conformación de soluciones urbanas (Romo, 2017). Para ser una ciudad creativa se tiene que entender perfectamente cuál es la infraestructura creativa, no solamente lo formal (y/o asociado a la economía creativas, artes y cultura), sino todo aquello que se genera en un espacio subjetivo, las actividades que se generan que no dependen de la

ciudad o el gobierno, y mapear todo eso que pasa, para responder a ¿dónde está la creatividad?, ¿dónde está el ingenio de la ciudadanía?, ¿dónde están los intereses de la ciudadanía? De esta forma se puede primero, reconocerse a sí misma como ciudad creativa, identificando fortalezas y debilidades para saber hacia dónde caminar (Romo, 2017).

El **talento ciudadano** descrito por el LabCDMX, resulta esencial para la ciudad como un recurso fundamental para el progreso, esta visión coincide, aunque con diferentes conceptos, con el MindLab, el cual afirma que,

El conocimiento útil, que incluye el público en sí, es algo que debe descubrirse continuamente. Esto es crítico ya que requiere un compromiso y una perspectiva diferente del sector público para comprender las preocupaciones, los motivos, los valores y la vida cotidiana de los ciudadanos, las empresas y las organizaciones de la sociedad (Christiansen y Bunt, 2012, p.10).

En resumen, para LabCDMX **una ciudad creativa** comprende:

1- Generación de canales de participación, co-producción y co-participación ciudadana, para la movilización de ideas y soluciones urbanas, así como para la maximización de la creatividad, permitiendo que todos sean partícipes de procesos de transformación, crecimiento y entendimiento de la ciudad y sus dinámicas.

2- Reconocimiento y aprovechamiento del talento ciudadano, entendido como sus prácticas y experiencias cotidianas, así como del capital creativo con el que cuenta la ciudad y cada ciudadano.

3- Generación y aprovechamiento de lugares de interacción que fortalezcan la comunicación entre los diferentes sectores de la sociedad, reconozcan la diversidad y promuevan la creatividad.

4- El ser un espacio urbano vivo, contemporáneo, donde la imaginación y creatividad no se consideran un lujo, sino un requisito para prosperar (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>2</sup>, Romo 2016, 2017, García 2016).

Si el talento de todo ciudadano ya existe, el LabCDMX considera que la Ciudad de México ya es una ciudad creativa (Romo, 2017), sin embargo, no es algo estático y no es fácil de mapear o describir, lo que busca la ciudad entonces es reconocerse como tal, generar y fortalecer cada uno de los puntos que comprenden la definición amplia de ciudad creativa teniendo como fin último mejorar la calidad de vida. Esto incluye el “facilitar la interacción entre ciudadanía y gobierno, pensar la ciudad en conjunto, generando un banco de ideas y soluciones. Para construir una ciudad que apoye y estimule la imaginación” (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>1</sup>, citando a Miguel Ángel

Mancera, Jefe de Gobierno de la CDMX).

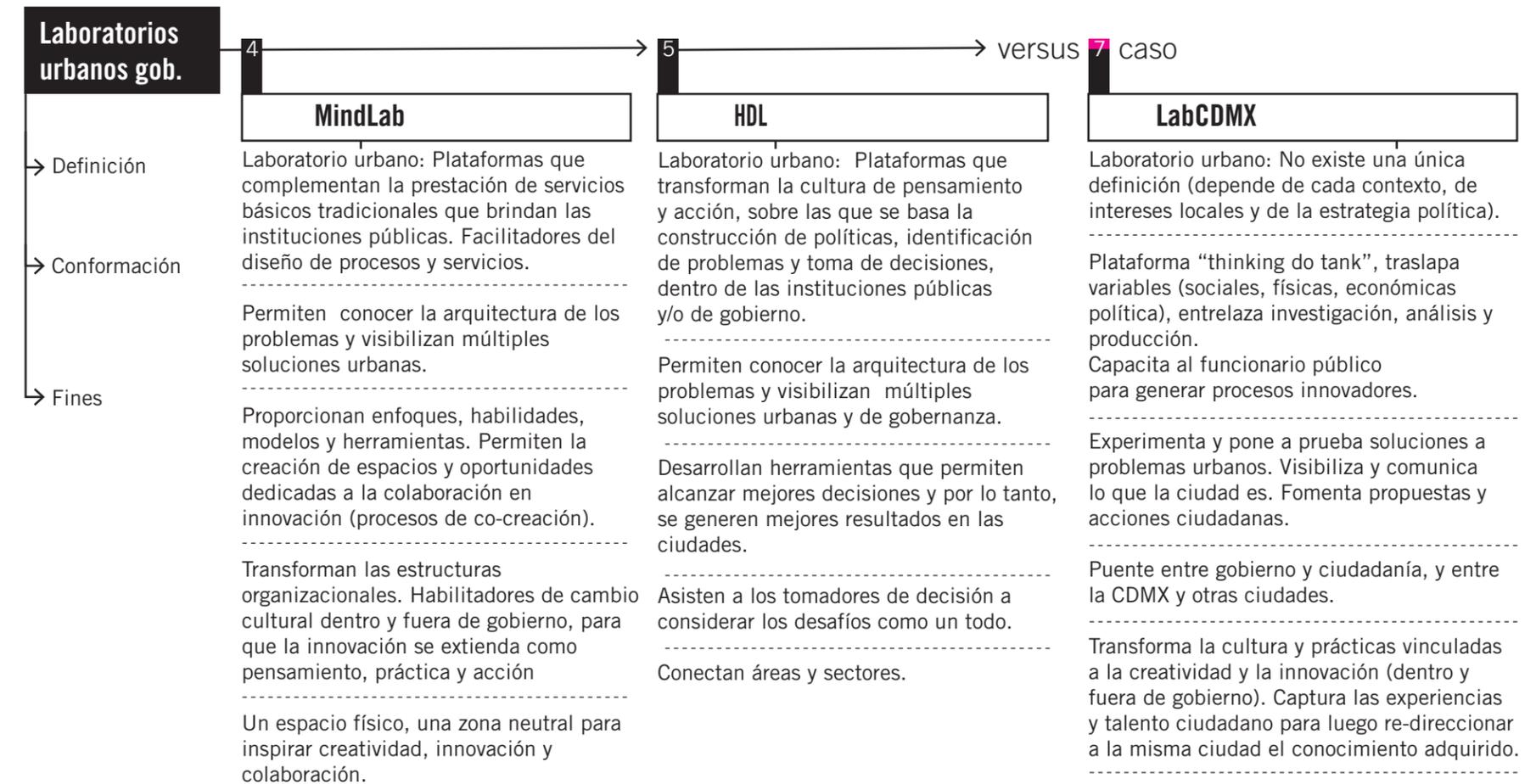
Para el LabCDMX, **posicionar, como ciudad creativa a la Ciudad de México**, significa aceptar y dar un lugar al talento ciudadano de los mexicanos que habitan esta ciudad, y al hablar de atraer el talento ciudadano, incluye todas esas cosas que ya hace el ciudadano local y que, la ciudad y otros ciudadanos, de alguna forma tienen que aprender de él (Romo, 2017, 2016), es decir aprender de las buenas prácticas y conocimientos con los que cuentan los locales.

Una ciudad ya no es sólo un ser-en-sí-mismo, sino que necesita crear redes intensas con otras ciudades de vanguardia, que constantemente intercambien no sólo bienes sino también ideas, acelerando de esta manera los procesos de cambio (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>2</sup>).

La co-creación y participación que maximizan recursos, oportunidades y conocimientos, no solo ocurren a escala de ciudad, para el LabCDMX es importante generar oportunidades para relacionarse con otras ciudades dentro y fuera de México. Al hablar de posicionar a la Ciudad de México (CDMX) se refiere a, primero colaborar en los procesos que permiten el pertenecer a redes internacionales (por ejemplo, la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO), segundo, el ayudar a que la CDMX acceda a las “mesas”, a nivel internacional, en donde se están gestando preguntas, diálogos y respuestas, para proponer y dar a conocer sus propias experiencias, así como conocer y entender otras posibilidades desde la perspectiva de diferentes ciudades con realidades o problemáticas similares a esta mexicana (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>2</sup>), y tercero, colaborar a que la CDMX se auto-reconozca a nivel local, se valore y sepa aprovechar los recursos con los que cuenta, por ejemplo para facilitar la creación de nuevas iniciativas ciudadanas como para generar política pública que apoye estas iniciativas. El proceso de posicionamiento tiene que ver entonces con la colaboración, participación y co-producción interna (escala local), como externa (escala internacional), “de esta manera la CDMX se puede volver un vórtice de pensamiento contemporáneo, un espacio intensificado donde combinar y recombinar ideas locales e internacionales” (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>2</sup>), así como acciones que beneficien ambas escalas.

### 2.2.2 Laboratorio urbano

Debido a que usualmente las organizaciones del sector público no cuentan con un proceso formal para llevar a cabo la incorporación de los procesos de innovación, y paralelamente pocos funcionarios públicos tienen habilidades formales en creatividad y/o innovación (Carstensen y Bason, 2012, p.4), un número cada vez mayor de organizaciones públicas ha reconocido la



Cuadro 2. Esquema comparativo entre las posturas teóricas y los conceptos asociados a los laboratorios urbanos. Fuente: Elaboración propia a partir de LabCDMX 2014 1, 2015, 2014 2, 2016<sup>a</sup>, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e; LabCDMX y CEMC 2016; Romo 2016, 2017; Weiss y Miguel 2016; HDL 2013; Boyer 2013, 2012, 2011, 2013; Hill 2012; MindLab 2015 1, 2015 2, 2016; Bason 2010, 2013; Christiansen 2016; Christiansen Y Bunt 2012

necesidad de institucionalizar la innovación, y lo han hecho en algunos casos estableciendo laboratorios urbanos (p.5).

[Los laboratorios] se pueden ver como intentos de crear una respuesta organizacional a la gama de barreras hacia la innovación en las instituciones públicas. Los laboratorios de gobierno se basan en la idea de que las competencias y las mentalidades necesarias para la innovación sistemática no son las mismas que las requeridas para las operaciones diarias estables y la prestación de servicios en primera línea” (Carstensen y Bason, 2012, p.5).

La propuesta de establecer este tipo de plataformas permanentes se basa en la premisa de que estas pueden romper las barreras y malas prácticas expuestas (los intereses creados, los juegos de poder y las luchas internas organizativas, entre otras), que suelen ser parte de las estructuras tradicionales de gobierno, y que suelen quitar la atención a lo que realmente importa, responder a la problemática y oportunidades reales de los contextos.

Es decir que, los laboratorios **complementan la prestación de servicios básicos** tradicionales que brindan las instituciones públicas, al tratar, primero, de proporcionar enfoques, habilidades, modelos y herramientas más allá de lo que la mayoría de los funcionarios públicos capacitados suele poseer, segundo, permiten la creación de espacios y oportunidades dedicadas a la colaboración en innovación a través de unidades, departamentos y sectores, donde la innovación es una disciplina profesional y no un evento raro y singular, tercero, permiten que las personas puedan conocer, interactuar, experimentar, idear y crear prototipos de **nuevas soluciones a problemáticas** de todo tipo (Carstensen y Bason, 2012, p.5), y cuarto son transformadores de la cultura cívica y política. Es decir que, pasan de ser solamente facilitadores del diseño de procesos y servicios, a habilitadores del cambio cultural en el sector público, para que la innovación se extienda como una cultura de práctica y liderazgo (MindLab, 2015<sup>2</sup>, citando a Prehn), dentro de los diferentes sectores sociales que conforman la ciudad.

Por tanto, el MindLab tiene funciones dentro de gobierno (como catalizador de la innovación, generando espacios, nuevas capacidades guía sobre la base de la experiencia y los procesos de aprendizaje continuo; codificando métodos y enfoques efectivos, respaldando la adopción de nuevas ideas, transformando la forma de trabajar y de pensamiento desde dentro de las instituciones y/o organizaciones a las que pertenecen) como también fuera, en sectores que comparten todos los grupos e individuos interesados (trabajando en las diferentes fases de la innovación, ofreciendo herramientas, metodologías, transformando cambios organizacionales) (Christiansen y Bason, 2012, p.6; Carstensen y Bason, 2012, p.6). Con esto, un laboratorio de este tipo, se convierte en una plataforma conectora, al involucrar a todas las partes

interesadas (diferentes usuarios, ciudadanos, empresas, gobierno, etc.) en un proceso de co-creación de mejores ideas (MindLab, 2015<sup>1</sup>), es decir, el fortalecimiento de la innovación en el sector público está directamente relacionado con la elaboración de soluciones con las personas, no solo para ellos, desde las diferentes fases, en un aprendizaje mutuo, ya que conforme la experiencia y el aprendizaje aumentan, las relaciones y la innovación se fortalece, como un ciclo (Carstensen y Bason, 2012, p.6-7). Por lo que también establecen la importancia de que los laboratorios cuenten con un espacio físico, una zona neutral para inspirar creatividad, innovación y colaboración (MindLab, 2015<sup>1</sup>).

Para el MindLab, al ser plataformas que trabajan **simultáneamente dentro de gobierno, fuera de gobierno**, y en conjunto, permiten establecer la “arquitectura de los problemas” , es decir que muestran las causas y consecuencias implicadas en el todo de un problema, situación u oportunidad, así como los sistemas y redes interconectados que intervienen, tanto en su creación, comprensión como su tratamiento. Este proceso asume diferentes perspectivas, hace nuevas preguntas, reformula los desafíos; introduciendo la innovación en el pensamiento y/o los procesos de acción, y señalando variadas y nuevas trayectorias posibles para enfrentar problemáticas (Christiansen y Bunt, 2012, p.29).

El HDL (2013), coincide con el MindLab en, primero, plantear que estos laboratorios buscan repensar y **rediseñar los sistemas** que han sido heredados del pasado, principalmente para la transformación de la cultura general (asociada al pensamiento y acción) dentro de las instituciones públicas, que influyen la **construcción de políticas y toma de decisiones**. Para esto, una de las principales funciones de estos laboratorios es desarrollar herramientas que permitan alcanzar mejores decisiones, y por lo tanto, se generen mejores resultados (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.20) interconectando diferentes áreas (política, social, territorial, económica, etc) y sectores sociales que conforma la ciudad y/o país. Segundo, que los laboratorios permiten construir la “arquitectura de los problemas” que influyen en su manifestación en la ciudad, y que esta es base para mejores procesos tanto de **administración, como gestión, planificación** de las diferentes áreas y sectores de la ciudad.

Es decir que el HDL tuvo, por un lado, la función de asistir a los responsables de la toma de decisiones (principalmente líderes gubernamentales), enfocando algunos de sus esfuerzos a que se consideran los desafíos desde una perspectiva general, holística, en lugar de fragmentada y aislada, donde cumplía un rol de facilitador para que estos líderes, junto con su asesoría, desarrollaran soluciones desde una visión completa del problema y/o oportunidad. Y por otro lado, su misión también estaba relacionada con el fomentar esta forma de trabajar, de innovación estratégica, al interior y exterior del gobierno (Helsinki Design Lab, 2013).

Por otro lado, el LabCDMX, considera que los laboratorios que pertenecen a gobierno, pueden tener variedad de enfoques y estar constituidos de diferentes maneras, donde, la forma en la que este se define y las funciones que cumplirá, dependen de cada **realidad urbana**, de los intereses locales y de la estrategia política (Romo, 2016). Por ejemplo, el Laboratorio de Buenos Aires, tiene dos líneas que lo definen, una enfocada en la innovación desde la visión de ser un “maker space”, y la otra en buscar soluciones para temas de desarrollo urbano y vivienda, así como también ya se mencionaron los diferentes enfoques establecidos por HDL y el MindLab en sus respectivos contextos, que tienen dentro de sus intereses y enfoques la transformación de los procesos de toma de decisión, de identificación de problemas, así como de los sistemas de pensamiento y de acción dentro de instituciones gubernamentales.

Nosotros desde el inicio nos definimos como un “laboratorio”. Al inicio hicimos un mapeo y entendimos que existían diferentes oficinas de innovación, y de pronto esas oficinas de innovación estaban muy centradas en modernizar procesos gubernamentales y también aprendimos de eso (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>2</sup>).

El LabCDMX, al igual que el MindLab y el HDL busca “capacitar al funcionario público para generar procesos mucho más innovadores dentro de su trabajo del día a día” (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>2</sup>), como también busca experimentar y poner a prueba soluciones a problemas urbanos; pero es mucho más ambicioso, considera que, como laboratorio, ayuda a visibilizar lo que la ciudad es (la voluntad política, la energía social, los recursos que existen, etc) y que simultáneamente fomenta propuestas y acciones ciudadanas (Romo, 2016). Se trata de un espacio experimental vinculado a la ciudad (Weiss y Miguel, 2016, p.2, citando a Gómez-Mont) donde “para bien o para mal, si no se navega más allá del espacio conocido no se está innovando” (Laboratorio para la ciudad, 2015, p.7, citando a Gómez-Mont).

El LabCDMX se define como una plataforma **que piensa, pero que también hace**, y por eso es un laboratorio, es decir que parte del aprendizaje y la práctica (probando, proponiendo, ideando, experimentando, etc.), donde las necesidades de riesgo y de atreverse son constantes (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>2</sup>). El LabCDMX hace una **lectura diferente de la ciudad** (a la que hacen otras oficinas de gobierno), ya que traslapa variables sociales, físicas, económicas, políticas, a la vez que entrelaza la investigación, el análisis y la producción, es decir, un tipo de “thinking do tank” en su forma de actuar, ya que esto da cabida a todos sus intereses.

EL LabCDMX busca conocer e influir en la **idea de ciudad**, ser puente entre gobierno y ciudadanía, conectar su ciudad con otras del mundo, **transformar**

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX
Barbara Rovessi Barrantes / 2018

**la cultura y prácticas vinculadas a la creatividad y la innovación** (enlazando distintas personas y proyectos; dentro y fuera de gobierno), capturar las experiencias y talento ciudadano (asociado a conocimiento cotidiano, iniciativas, ideas y prácticas, para luego re-direccionar a la misma ciudad el conocimiento adquirido), es decir, busca generar impactos en el complejo territorio urbano cotidiano, definido, desde la teoría de Landry, como la suma de los aspectos duros y blandos que conforman la ciudad y su experiencia (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>2</sup>; Romo 2017).

El LabCDMX se describe de forma tal, que puede ser entendido, como plataforma (puente, trampolín, mirador), como máquina (producción, ideación) y como herramienta (metodológica). Primero, a nivel externo, vincula sectores que convergen para co-crear soluciones, provoca interrogantes y diálogos (en un ambiente horizontal que da valor a todas las perspectivas y experiencias), así como desarrolla procesos de experimentación (proyectos, I+D, provocaciones, etc.) que apelan a capturar talento ciudadano, a visualizar realidades, a generar datos públicos, a construir conocimiento y política pública, y lograr canales de participación y de co-producción. Segundo, a nivel interno, busca modernizar procesos gubernamentales (incorporar la innovación como práctica cotidiana, agilizar y facilitar procesos, etc.) y transformar la cultura política (generar nuevo vocabulario y formas de pensamiento). Todas estas aspiraciones son compactadas en su objetivo general, que plantea que el LabCDMX tiene por función el colaborar en el proceso de posicionar a la Ciudad de México como capital Abierta y Creativa (Romo, 2016).

El LabCDMX más allá de venir a cubrir una única necesidad o una problemática dio el paso para poder entender de qué manera se podía abordar temas que no estaban siendo atendidos y/o que se estaban obviando (por falta de mecanismos, negligencia o desconocimiento general), y que deberían competir a gobierno (Romo, 2017).

### 2.2.3 Experimentación: productos, procesos, escalabilidad y transferencia

## Productos y procesos: Metodologías y herramientas

Muchos laboratorios urbanos utilizan una metodología que tiene como base la **I+D**, que surge de los laboratorios científicos, es decir, un tipo de experimentación que reúne pensamiento y puesta en práctica como medio para aprender y generar nuevas soluciones, pero también, por su carácter social, humanista y visión creativa, trasladan métodos de la **etnografía y** principalmente del **diseño**.

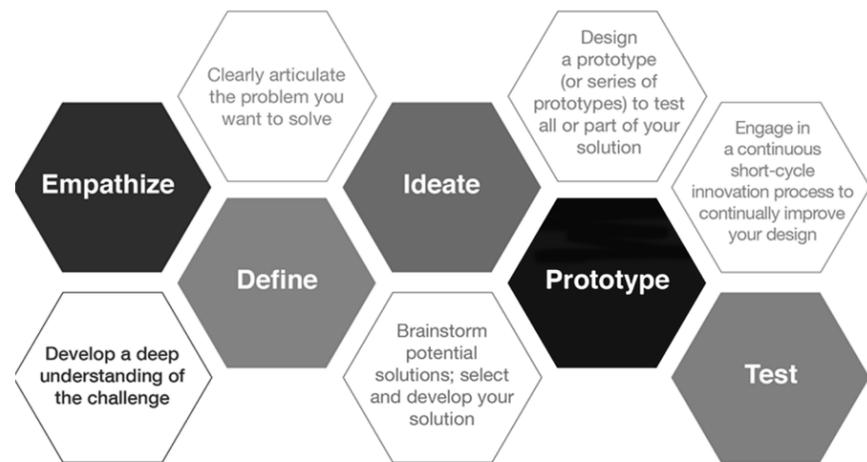
El rol del diseño, dentro de esta **construcción metodológica**, va mucho más allá de las posibles ilustraciones gráficas o los principios de diseño de interacción (como aplicaciones móviles, y plataformas web). El diseño, como lógica integral de pensamiento, construye un proceso estratégico para los diferentes procesos de innovación (Carstensen y Bason, 2012, p.19). Desde los orígenes de la industria del diseño, en esta disciplina, “se cuenta con participación significativa de los usuarios finales en el proceso de diseño y producción” (Bason 2010, p. 20 citando a NHS Institute), así como se parte, inicialmente, por formular las preguntas adecuadas en un proceso que analiza el contexto, sus características, problemáticas y oportunidades, para posteriormente proponer posibles soluciones, donde formación e implementación son iterativos.

El constante desarrollo entre el **pensamiento, la observación, la práctica y el error** (y que paralelamente desarrolla una clara arquitectura de los problemas), es lo que vuelve atractivo el uso, de la lógica propia del diseño, dentro de procesos sistémicos de pensamiento holístico y generación de productos y procesos urbanos, ahora desde plataformas que involucran tanto a gobierno como a los diferentes sectores de la sociedad.

...el diseño es confortable, abierto o incierto, utilizando un conjunto de técnicas limitadas y disciplinadas para probar, aprender y revisar a lo largo del proceso creativo. Los prototipos, los bocetos y los planos son los componentes básicos de los procesos de diseño, que utilizan estos “objetos” para reflexionar y desarrollar un enfoque (Christiansen y Bunt, 2012, p.29).

A nivel interno, el MindLab, parte de la conformación de un equipo de trabajo basado en áreas interdisciplinarias y multifuncionales: administración pública, investigación social, diseño, ciencias sociales, ciencias políticas, diseño de experiencia, filosofía, periodismo e ingeniería (Hermosilla, 2016, p.2, citando a Lykketoft; MindLab, 2015<sup>1</sup>), lo que le ha permitido desarrollar diferentes metodologías y herramientas a partir de conocimientos de diferentes áreas, para lograr desempeñar tareas de naturalezas diversas y afrontar los retos urbanos desde nuevas perspectivas, impulsando la innovación social por medio de un ambiente y liderazgo que se basa en la experimentación, el ajuste, la renovación y la adaptación (Carstensen y Bason, 2012, p.19, MindLab, 2015<sup>1</sup>).

Su búsqueda metodológica está en función de primero, **re-imaginar problemas y oportunidades**, dentro y fuera de las instituciones públicas (Hermosilla, 2016, p.2, citando a Lykketoft), y segundo, lograr establecer procesos de co-producción (Christiansen y Bunt, 2012, p.9), por lo que el MindLab considera relevante tomar como base el design thinking (pensamiento de diseño), ya

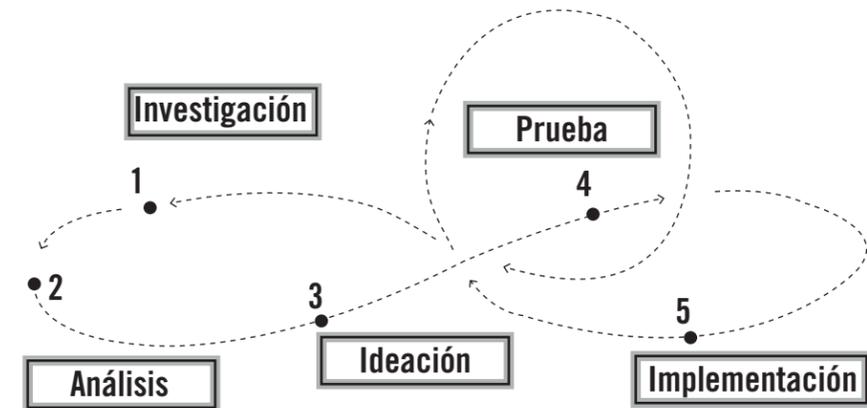


que, esta metodología general, cuenta con un enfoque de co-diseño, centrado en lo social inclusivo, como medio y como fin, y permite la producción de herramientas interactivas (p.26), para la identificación de problemáticas, oportunidades, toma de decisiones, desarrollo de estrategias y formas de evaluación, sobre el presente y futuro de sus contextos. Todo esto dentro de los procesos de diseño de políticas y servicio de los gobiernos (Carstensen y Bason, 2012, p 21), como la gestión, planificación, administración de la ciudad, y como un medio que busca ayudar a que las prácticas innovadoras estén integradas, como algo cotidiano, en el quehacer de los diferentes funcionarios públicos (p.12) (Ver diagrama 31).

La metodología **design thinking** exige diseñar intervenciones efectivas para ayudar a generar empatía hacia la experiencia individual y social, a fin de comprender los factores de la vida que podrían influir en la condición de un individuo en particular, a la vez que, se buscan formas que permitan el involucramiento y colaboración (para incentivar la autogestión), y por último, “desarrollar los activos individuales y sociales para generar un cambio fructífero” (Christiansen y Bunt, 2012, p.7).

Diagrama 31: fases que componen la metodología “design thinking” (pensamiento de diseño). Las cinco fases son: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. Fuente: Center for innovation in teaching and learning, 2010.

Fases MindLab



Para el MindLab, esta metodología aplica para situaciones donde:

- 1- Es difícil articular, o incluso identificar, las relaciones causales (o mecanismos) donde las causas son multidimensionales e interconectadas, lo que requiere una intervención más integrada a través de diferentes sectores de servicio.
- 2- Los problemas son altamente personalizados o dependen del estilo de vida, las circunstancias o la disposición de un individuo y, por lo tanto, no son aptos para sistemas compartimentados.
- 3- Los problemas evolucionan constantemente o no tienen un punto final claro y requieren una intervención abierta (Christiansen y Bunt, 2012, p.7-8).

Algunas de las **herramientas** que utiliza este laboratorio (mezclando métodos creativos basados en la metodología etnográfica, el co-diseño, el design thinking, los medios sociales e interactivos) son entrevistas semiestructuradas en el campo, basadas en una hipótesis que surge de la investigación inicial y la exploración de los problemas, para rápidamente poder identificar patrones

Diagrama 32. Ciclo de la experimentación (fases) propuesto por el MindLab. Fuente: MindLab 2013.

que van emergiendo (Hermosilla, 2016, p.3, citando a Lykketoft), así como estudios observacionales, “para ver lo que las personas realmente hacen en sus entornos naturales, y no solo lo que dicen que hacen” (p.3). Otras herramientas utilizadas son el desarrollar diarios (por medio de video) que registran los procesos, las experiencias, y/o llevar un diario personal del usuario, un teléfono celular para enviar mensajes de texto a las personas con preguntas, entre otros. “Con estos artefactos y material de investigación, MindLab participa en sesiones de co-creación con ciudadanos, expertos y otras partes interesadas relevantes para crear más ideas y prototipos” (Hermosilla, 2016, p.3, citando a Lykketoft).

Por otro lado, siguiendo una de las fases del método design thinking, el MindLab utiliza otras herramientas iterativas que permiten prever resultados (Christiansen y Bunt, 2012, p.18), como la creación rápida de prototipos (y/o pruebas), es decir, la creación de objetos concretos y físicos, para comprender lo que no se puede explicar fácilmente o de inmediato, donde muchas veces intencionalmente se hacen toscos y/o inconclusos, para que las personas puedan agregar y ajustar a la posible solución. Los prototipos se producen “para mejorar no solo los proyectos (de co-creación del gobierno en la búsqueda de nuevas soluciones para la sociedad), sino también para la estructura organizativa interna del laboratorio en sí mismo” (Hermosilla, 2016, p.2, citando a Lykketoft). Esta herramienta puede “contener y administrar el riesgo y las expectativas (aprendiendo de las fallas a un costo reducido). Resulta principalmente útil cuando se desconoce la causa del problema o cuando las prácticas aún están evolucionando” (Christiansen y Bunt, 2012, p.18).

Para el **MindLab el ciclo de la experimentación**, para el desarrollo de proyectos, está compuesto por cinco fases: investigación, análisis, ideación, puesta en práctica o a prueba, y la implementación, las cuales no corresponden, literalmente, a etapas del Design Thinking.

Como parte de un proceso macro de la experimentación, para este laboratorio, el concepto de versión beta resulta relevante, un tipo de prototipo (posterior a los iniciales) que consiste en una versión prueba de una plataforma, metodología, proyecto, solución, etc.. Sirven generalmente para visualizar y aprender de los resultados que se generan al producirse y relacionarse con su contexto real (social, físico, político, etc.), y de esta forma tener insumos para generar versiones que incorporen los conocimientos, reconociendo que, de no haber existido la versión beta, no se hubieran descubierto. Es decir que pueden ser “un piloto” inicial antes de lanzar un programa completo (p.18) dentro de los procesos de gestión, planificación, administración y desarrollo de servicios y políticas públicas.

Los **versiones beta** cambian la lógica y prácticas en relación a las expectativas de rendimiento y permanencia de los productos y resultados que deben

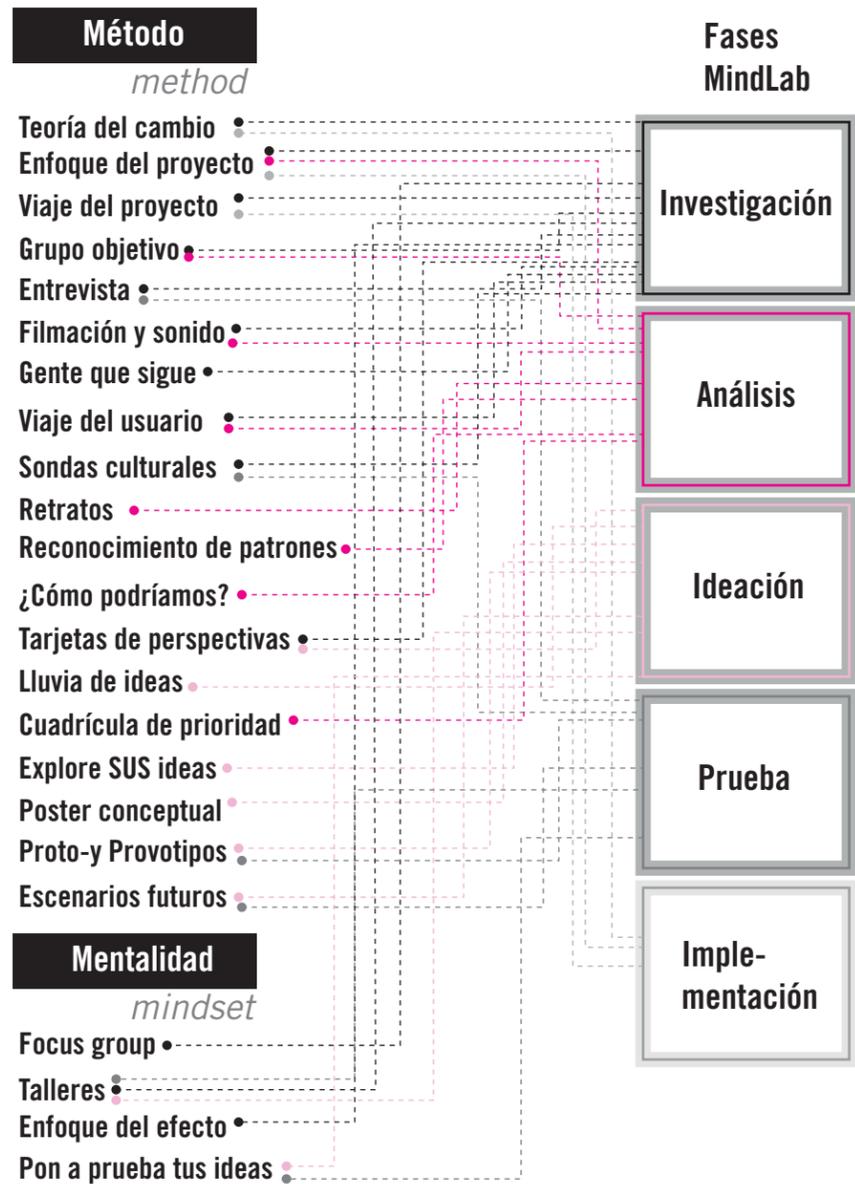


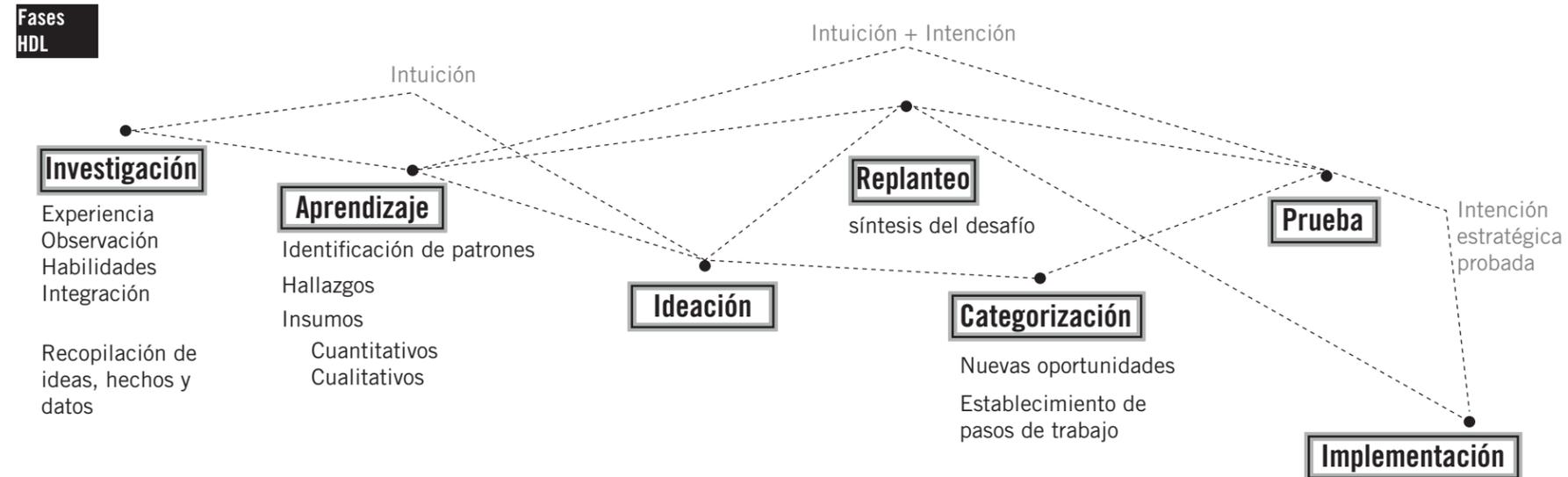
Diagrama 33. Listado de métodos y mentalidades (Mindset) para procesos de experimentación, propuestos por el MindLab. Fuente: Elaboración propia a partir de MindLab, 2016, p. 3

generarse, así como la idea de que toda propuesta debe planearse a la perfección antes de salir a la realidad (por temor a equivocarse, a que surjan fallas o no se cumplan los objetivos), al realizarse versiones beta de forma ágil y constantemente, dentro de los diferentes procesos, se parte de que no existe la perfección estática y aislada, solamente la posibilidad de aprendizaje y mejora continua, gracias a la integración, contacto y co-producción de los diferentes actores relevantes, quienes en conjunto contribuyen sobre cómo se pueden mejorar las cosas (p.18), y donde “la imperfección se convierte en una parte legítima e incluso esperada de los procesos dedicados a la búsqueda experimental de lo posible” (p.19).

El Mindlab ha utilizado diversos **métodos y mentalidades** (mindset) centrados en el usuario (Carstensen y Bason, 2012, p.20), dependiendo de los proyectos de innovación (de su propósito, las partes interesadas y el tamaño), estos se clasifican en las fases de la experimentación y pueden combinarse para ofrecer mejores resultados (MindLab, 2016, p.34).

Para el MindLab, parte de la metodología desde los laboratorios, debe incorporar la conciencia para crear e incorporar un nuevo idioma, asociado a la innovación y a estos procesos de experimentación, dentro y fuera de gobierno, definiendo lo que significa para cada contexto: la innovación, una idea, el valor, la productividad, la eficiencia, la experiencia de servicio, la democracia, etc. (Bason, 2010, p.16). Ya que la comunicación es un factor esencial para que los laboratorios logren capturar la propuesta de valor e involucrar a los diferentes colaboradores, bajo un mismo idioma; se debe ser capaz de explicar de forma clara los objetivos, la metodología y, eventualmente, las ganancias y beneficios para el laboratorio y para la ciudad, de cada una de las acciones, productos y procesos desarrollados (Hermosilla, 2016, p.4, citando a Lykketoft). Dentro de este proceso de comunicación, para esto, una buena herramienta resulta ser, el que el Laboratorio tenga una marca propia, de fácil identificación y que sea coherente con el idioma y valores que representa, el MindLab “ha invertido mucho en el desarrollo de sitios web, la identidad gráfica y física espacial” (Carstensen y Bason, 2012, p.20), como medios para colaborar en el proceso de comunicación interna y externa.

Por otra parte, el HDL, propone la utilización de un conjunto de herramientas y metodologías que vienen de la relación entre el diseño, el **pensamiento sistémico**, los movimientos sociales y la etnografía, la psicología organizacional, gestión, planificación de escenarios y previsión, ciencia política, entre otras (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.27), las cuales tienen como fin último entender las conexiones y causas, a la vez que se plantean desafíos, definen oportunidades, generan y administran los procesos de implementación, teniendo como perspectiva contante el beneficio del cliente (gobierno, ciudadanía, una mezcla de ambos, etc.) (p.11, 15, 17 y 22), sobre esta visión y prioridad surge la intención estratégica para cada acción.



Para el HDL, al igual que para el Mind, la disciplina de diseño está compuesta por un enfoque “naturalmente integrador”, el cual ayuda a identificar y visualizar la compleja red de relaciones entre personas, organizaciones y cosas, para proporcionar un punto de vista holístico ante cada situación y reto urbano (Helsinki Design Lab, 2013). Este laboratorio, al traslapar la intención estratégica con la disciplina del diseño, produce como resultado su metodología general, el **diseño estratégico**. Plantea que esta metodología abarca más áreas y es más completa que el método de design thinking, ya que logra un re-diseño sistémico de problemáticas o situaciones, reuniendo a diferentes personas (grupos de interés) que se enfocan en un problema adecuadamente definido, y desarrollan un proceso flexible y colaborativo de innovación social, en un lugar físico que facilita dicho proceso (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.20), es decir que es más integrador, democrático y extenso que el design thinking.

El diseño estratégico consiste en generar nuevas herramientas que den forma a mejores decisiones y, en última instancia, ofrezcan mejores resultados, es decir, mejorar la capacidad de la sociedad al hacer frente a los problemas complejos (que están conformados por múltiples variables y son

Diagrama 34. Interpretación gráfica del ciclo de experimentación (fases) que surge de los planteamientos del HDL. Fuente: Elaboración propia a partir de Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.33, 36, 38, 39

transdisciplinarios) (p.20). En algunos momentos puede resultar simple el tener muchas nuevas ideas (creatividad), pero lo que suele ser complicado es la implementación (innovación) de las correctas. El diseño estratégico reúne tanto el pensamiento creativo como la implementación de estas ideas.

El HDL utiliza un enfoque abierto que combina la habilidad y la experiencia de sus participantes, investigación relevante y observaciones en el campo para producir un replanteamiento sintético del desafío en cuestión. Se utilizan pruebas “duras” y “blandas”, evitando así la trampa común de dar preferencia a lo cuantitativo por encima de todo, lo que es especialmente peligroso cuando se trabaja en áreas de conocimiento donde aún no existen mediciones precisas o los datos son abrumadores (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.20).

Una de las principales **herramientas** del diseño estratégico es el desarrollo de proyectos, refiriéndose al hacer una cosa o interacción como un medio o

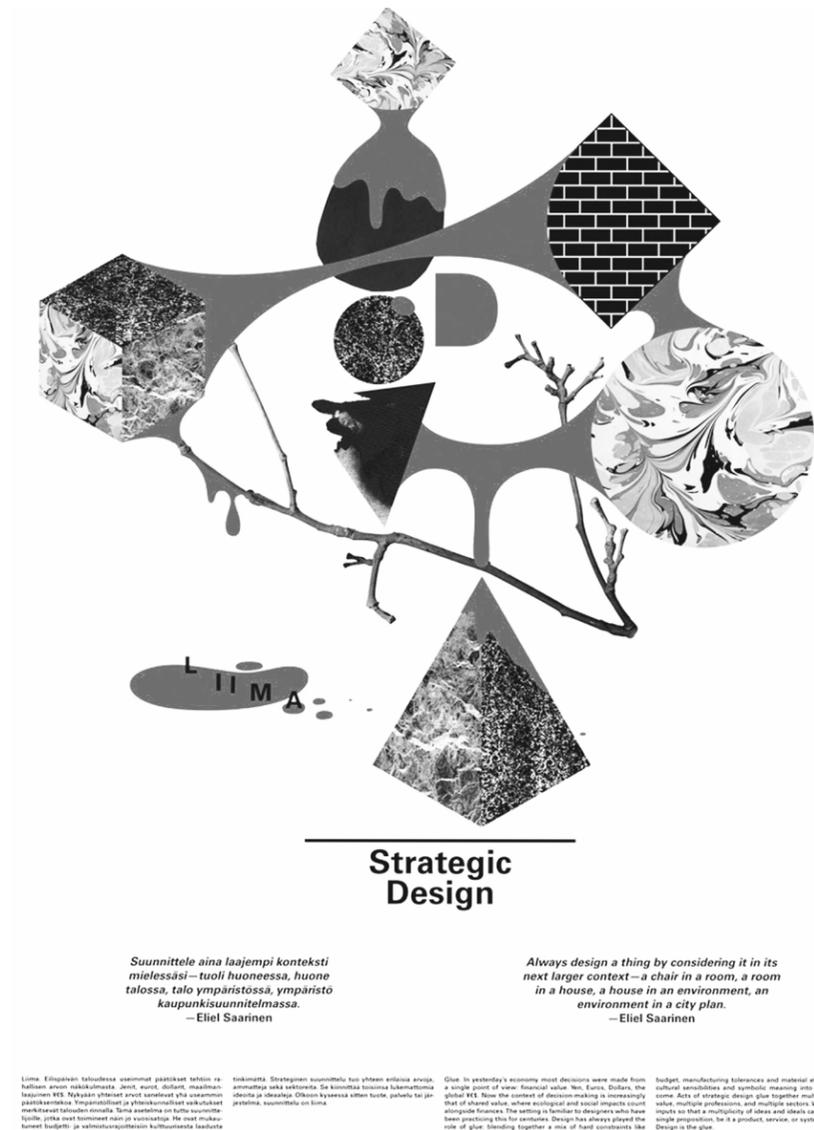


Imagen 10. Uno de los posters que resumen las herramientas e ideas alrededor del diseño estratégico, desarrollado por el HDL. Presentan un kit de herramientas de diseño estratégico incompleto. Una serie de diferentes roles y escenarios para un diseñador en medio de la turbulencia ambiental, social y económica (Helsinki Design Lab, 2013) Fuente: Helsinki Design Lab.

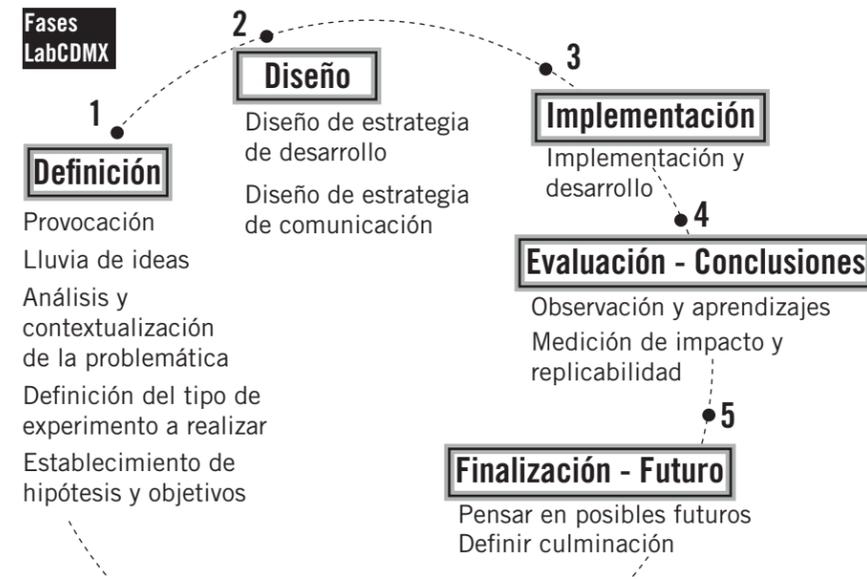
vehículo que permite plasmar las incógnitas fuera del pensamiento (Boyer, 2012), son una iniciativa específica y concreta, con objetivos definidos, aún incluso si su propósito general va más allá del proyecto en sí mismo. Se caracterizan por tener límites en términos de alcance, tiempo y presupuesto, los cuales, en su mayoría se definen con antelación, es decir que “son la batalla, no la guerra” (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, p.8).

Existen muchos tipos diferentes de proyecto, en general, deben empezar por concebir una idea sobre cómo el futuro podría ser mejor (pág. 11), estos resultan, a diferencia de un análisis extenso dentro de oficinas, ser una forma más barata de identificar las necesidades y las oportunidades de innovación, así como generan beneficios más inmediatos (Boyer, 2012). Algunos tipos, que no forman parte de una estrategia más amplia (que aborda e intenta transformar el medio), lo que producen es “una intervención o instalación que únicamente rodea el sistema, lo que los convierte en una táctica válida, pero no en una estrategia” (Hill, 2012). Con estos, existe el peligro de que, al pasar demasiado tiempo en etapas de desarrollo de forma aislada, puede parecer que el cambio se puede lograr, exclusivamente, a través de la creación de proyectos y prototipos (procesos de demostración), cuando en realidad esta es una parte y no toda la estrategia.

Al HDL el tipo de **proyectos** que le interesan son los que implican principalmente la investigación, y simultáneamente permiten “indagar contextos, barreras y oportunidades concretas, que luego informan el desarrollo de mejoras sistémicas más generalizadas... no sólo afectan a la vida cotidiana de los ciudadanos, sino también sugieren cambios en la maquinaria, la cultura y los resultados de rendimiento del gobierno” (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, p.8).

Para el HDL, el desarrollo de prototipos (una versión de un proyecto que buscan aprender de sí mismos para luego desarrollar una nueva versión que involucre dichos cambios), permite, primero, entrelazar las prácticas del pensar y el hacer, a través de un tipo de experimentación donde el camino no suele ser lineal y que dan paso a “propuestas fundamentadas por el conocimiento empírico, sobre lo que funciona y lo que no funciona” (p.17), con criterios interdisciplinarios, puestos a prueba en contextos reales y que involucran la integración y balance entre factibilidad, deseabilidad y viabilidad (p.10). Segundo, limita la exposición del proyecto del que forma parte, logrando que sea más estratégico el proceso de comunicación del mismo (p.18). Tercero, “puede afectar la formación y función de las capas más difusas a su alrededor: las culturas, las instituciones y los sistemas...por lo que son un vehículo para dar forma a lo inmaterial” (p.17).

Otras de las herramientas que propone el HDL, son, el “**mapeo de sistemas** y pensamiento sistémico , que combina la habilidad y la experiencia de sus participantes (dando gran valor a la intuición ), la investigación relevante, y



las observaciones en el campo, para producir un replanteamiento sintético del desafío en cuestión” (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.16 y p.20). Los cuales logran que las preguntas sean precisas, para generar respuestas que surjan de estos y no a la inversa (proviene del pensamiento sistémico, holístico y transdisciplinar), lo que es más probable que garantice mejores resultados (p.16).

Por otra parte, el HDL expone el beneficio del uso de los bosquejos o **bocetos** , como una manera rápida de desarrollar relaciones, ideas, y detalles, dentro del proceso de experimentación, en paralelo, permitiendo tanto la ideación como el análisis, por lo que un proceso repetitivo con este tipo de herramienta, logra refinar las ideas aprendiendo rápidamente de los “errores”. Con “estas iteraciones y su evaluación se da una transición de la intuición a la intención estratégica probada” (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.38).

Al representar simultáneamente aspectos a escalas múltiples, en el acto de bocetear una idea, es una manera de identificar lo que más importa y lo que se puede abordar más adelante (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.39).

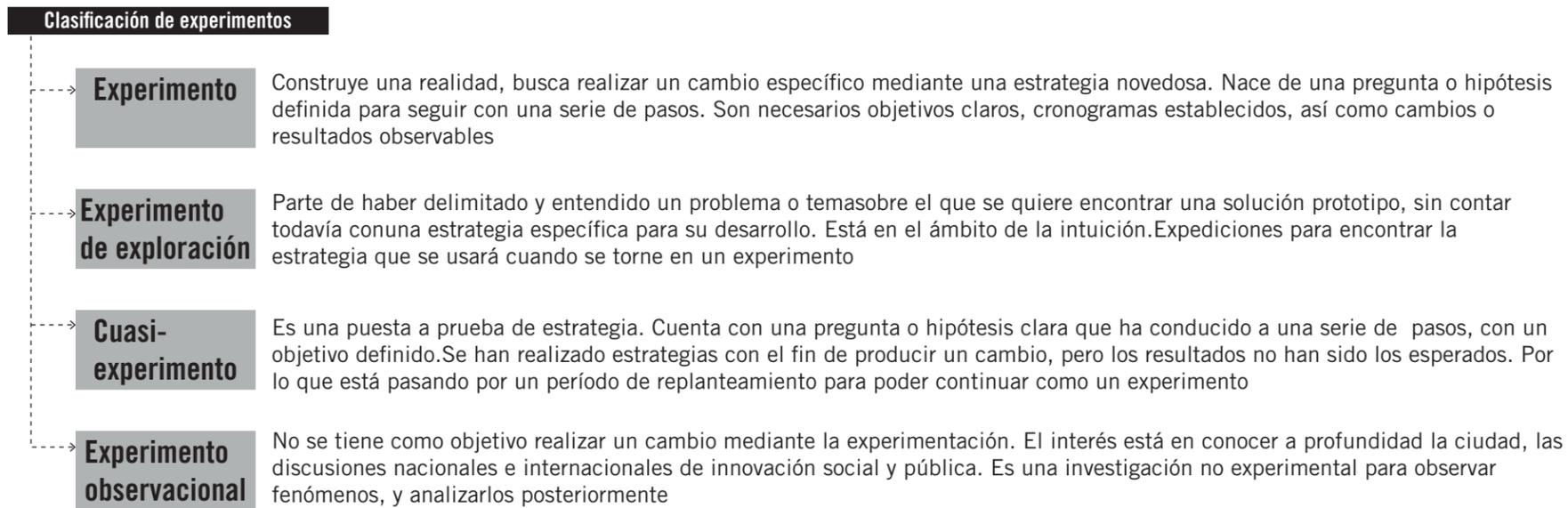
Diagrama 35. Interpretación gráfica del ciclo de experimentación (fases) que surge de los planteamientos del LabCDMX. Fuente: Elaboración propia a partir de Laboratorio para la Ciudad, 2015, p.12; 2016 e, p. 2

Los resultados de las múltiples herramientas trazan un camino que identifica oportunidades y especifica las acciones que se necesitan para aprovechar lo aprendido (p.20), esto forma parte de la estrategia que puede llevar al desarrollo de uno o varios proyectos, prototipos, experimentos, intervenciones, etc. (p.16 y 35), para transformar tanto la lógica interna de una institución de gobierno, como para identificar soluciones que pueden ayudar a diferentes contextos urbanos, es decir que es un modelo no lineal de resolución de problemas y que no juzga un progreso de forma incremental (p.20).

Según los planteamientos del **HDL**, **se pueden extraer fases de experimentación** que este utiliza, las cuales son: primero, la investigación, donde el equipo del laboratorio, por ejemplo, por una semana se sumerge en el problema, reuniendo a expertos y diseñadores para trabajar juntos intensamente, combinando habilidad y experiencia, observación, aprendizaje e interacción, segundo, se produce un replanteamiento sintético del desafío en cuestión, a partir de la investigación y aprendizajes de todos los involucrados, identificando patrones y balanceando los hallazgos cuantitativos, cualitativos, y la intuición; tercero, se entra en un proceso de categorización, donde se identifican nuevas oportunidades y se especifican los primeros pasos del trabajo necesario para aprovechar esos conocimientos, cuarto, se propone colectivamente, quinto, se pone a prueba, sexto, se analiza, y séptimo, se implementa (p.33, 38, 39). Todo el ciclo de experimentación no es un proceso lineal, busca encontrar un “equilibrio entre la velocidad de un enfoque intuitivo y el rigor analítico, con cada técnica reduciendo el riesgo del otro” (p.36) y utilizando variedad de herramientas para cada fase.

Una postura diferente es la del **LabCDMX**, que no se define a partir de una única o principal metodología u objetivo, ni menciona una específica como base de su estrategia. Lo que plantea es que busca constantemente metodologías que puedan probar para capturar la experiencia e ideas de los ciudadanos (talento creativo) y llevar estas a la ciudad, a través de política pública, intervenciones espaciales, eventos, etc., ya que considera que este talento, a través del laboratorio y los esfuerzos colaborativos, se pueden convertir en soluciones urbanas. Sin embargo, consideran necesario investigar y desarrollar más propuestas en torno a la utilización de la **metodología “Lean”**, ya que el Laboratorio (y en general la ciudad) “no cuenta con el tiempo ni el dinero para hacer un año y medio de estudio antes de probar algo” (Weiss y Miguel, 2016, p.5, citando a Gómez-Mont). Es decir que, busca, analiza y prueba, nuevas propuestas en relación a problemas y oportunidades de su ciudad pensando en términos de factibilidad y alcances (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>2</sup>), por lo que se puede concluir que, al igual que el MindLab y el HDL, este Laboratorio considera la experimentación, y el desarrollo de proyectos o experimentos, parte fundamental de su metodología general.

Para el LabCDMX **la experimentación** es una herramienta que permite “poner



a prueba” soluciones, ya que no se puede identificar un proceso como innovador hasta que no se pone a prueba, se aprende de él y se mejora; en este proceso, el resultado probablemente difiere de las preconcepciones con las que se inició y se obtienen también resultados inesperados, esto ayuda a una siguiente reformulación de dicha solución (Romo, 2017). En resumen, la importancia de la experimentación está en que es la forma de probar las diferentes estrategias para solucionar problemas urbanos o sacar provecho de las oportunidades de la ciudad, a través de esfuerzos colaborativos y de bi-direccionalidad entre ciudadanía y gobierno, siempre en beneficio de los ciudadanos (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>2</sup>; Romo, 2017, 2016).

El LabCDMX plantea la importancia de contar, a nivel interno, con un **equipo multidisciplinar**, personas con experiencias diferentes entre sí, así como continuamente el involucrar también a expertos nacionales e internacionales. Este equipo, como conjunto, permite contar con múltiples perspectivas a la hora de plantear soluciones urbanas; sin embargo, al tomar consciencia de que son infinitas las posibles acercamientos metodológicos para los procesos de innovación, el LabCDMX se centra principalmente

Diagrama 36. Clasificación de experimentos que hace el LabCDMX. Fuente: Elaboración propia a partir de comunicación personal con Romo, 2016

en el desarrollo de provocaciones y experimentos (Weiss y Miguel, 2016, p.4; Laboratorio para la ciudad, 2014). Este laboratorio no pretende, por sí mismo, alcanzar a los 22 millones de ciudadanos de la CDMX, busca trabajar en una escala más pequeña pero que, por los temas y la forma de abordarlos, se logra una alta visibilidad, partiendo por contar con una clara factibilidad y expectativas, comunicando esto dentro del equipo del Laboratorio, en el gobierno y a la ciudadanía (Weiss y Miguel, 2016, p.4, citando a Gómez-Mont).

Según Karvonen y Bas van Heur (2014) en el caso de los laboratorios urbanos, la experimentación “es útil para abrir la evolución de las ciudades a nuevas concepciones, configuraciones y fomentar la innovación en un lugar particular. Un laboratorio abre el cambio urbano al riesgo y al potencial de fracaso” (p.3). Siendo conscientes de la incertidumbre que implican los experimentos urbanos, el LabCDMX afirma que

Todos los proyectos del LabCDMX son experimentos urbanos, pero no todos los experimentos urbanos tienen que ser proyectos. Un experimento urbano consiste en



modificar o incentivar algo que cambie la manera en la que las personas actúan, interactúan o reaccionan en el espacio físico o con respecto a “temas de ciudad”, para obtener algún resultado, el resultado puede ser calculado o no (Lozano, 2016).

En este contexto, **las provocaciones** son una primera hipótesis puesta en práctica, desplazan una idea al plano de la existencia colectiva, provocan desafiar el “status quo”, a través de incitar, inducir y/o seducir; se tratan de preguntas abiertas a los ciudadanos, a gobierno y al mismo LabCDMX (Laboratorio para la ciudad, 2015, p.10). Una provocación es “la formulación de un (im)posible, el primer paso hacia la formulación de nuevas posibilidades, es decir, la semilla de una acción, una forma de interrogar y suscitar territorios que son considerados importantes...acciones que dan inicio, en muchos casos, a un experimento” (p.10), aunque no siempre es así (Laboratorio para la Ciudad, 2016 e, p.1).

Diagrama 37. Elementos para el desarrollo de estrategias de los experimentos del LabCDMX. Fuente: Laboratorio para la Ciudad, 2016 e; Romo, 2016

Pasar de la provocación a la experimentación podría demorar hasta tres meses. Se consideraron varios factores: la viabilidad de la experimentación, la disposición de las personas involucradas para participar y asumir el riesgo, y las habilidades y el presupuesto para garantizar la implementación. Como un paso preliminar, cada propuesta fue analizada en términos de impacto potencial y ajuste con los objetivos del laboratorio (Weiss y Miguel, 2016, p.5).

Por otra parte, los experimentos, para el LabCDMX, prueban, desafían y refinan nuevos enfoques, son una **herramienta** para investigar territorios desconocidos y aprender incluso de los “errores” o “fallos”. Estos necesitan tener, primero, una estructura que contenga una clara “teoría de cambio”, formas de comunicar y desarrollar las implicaciones de lo que se hace y cómo se hace (las contribuciones a la ciudad), segundo reunir tanto colaboradores como, tercero, recursos (Weiss y Miguel, 2016, p.5, citando a Pérez Serrano).

**Los experimentos** pueden ser muy variados en tipología, objetivos y escala, ya que cada uno trabaja también a nivel simbólico, es decir que cada experimento y acción por más pequeño que parezca, parte y aporta de, una conversación (tema, realidad, problemática) más grande (Laboratorio para la ciudad, 2015, p.7, citando a Gómez-Mont).

Concentrarse en proyectos (o experimentos) muy pequeños podría ser una espada doble filo porque podrían no tener mucho impacto. Pero lo bueno es que ayuda a posicionar rápidamente el trabajo del laboratorio, a la vez que explican por qué necesitamos el laboratorio, y simultáneamente identifican las necesidades de las personas. Una vez que hemos establecido una reputación para el Laboratorio, deberíamos pasar a proyectos más grandes, lo que significa menos provocación y más experimentación (Weiss y Miguel, 2016, p.5, citando a Pérez Serrano).

El LabCDMX, en el proceso de experimentación, plantea y ejecuta provocaciones, incuba prototipos (proyectos piloto), y produce experimentos, los cuales van desde encuentros, eventos multidisciplinarios, desarrollo de políticas públicas, intervenciones físico espaciales y virtuales, proyectos, etc. Todos estos esfuerzos tienen como ejes la innovación cívica y la creatividad urbana y parten de un ciclo de experimentación (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>1</sup>), sin embargo, según Romo (2017), el LabCDX, aún no cuenta con una descripción gráfica de la herramienta de experimentación (Romo, 2017) aunque se espera que para el año 2018 esto cambie.

## Ficha de experimento

**1** **Provocación** que da origen al experimento

**2** **Categorías** / 1 o varios componentes que lo integran

2.1  Intervención  Evento  Talleres  Mesas de trabajo  
 Dispositivo  Concurso  Campaña de difusión  trabajo

2.2 **Aliados** / tipos de aliados que incluye

	Nacionales	Internacionales
<input type="checkbox"/> Gobierno		
<input type="checkbox"/> Ciudadanía		
<input type="checkbox"/> Sociedad civil organizada		
<input type="checkbox"/> Academia		
<input type="checkbox"/> Iniciativa privada		

2.3 **Espacio físico** donde se llevó a cabo

En un sitio específico \_\_\_\_\_

LabCDMX  Oficinas  Azotea

2.4 **Espacio virtual** / componentes digitales, enlaces del proyecto en caso de que aplique

Web - micrositio \_\_\_\_\_

Redes sociales \_\_\_\_\_

Laboratorio de datos \_\_\_\_\_

Enlaces a otros materiales \_\_\_\_\_

1/5

2.5 **Eje** al que pertenece dentro del LabCDMX

Ciudad abierta  Ciudad lúdica  
 Ciudad creativa  Ciudad peatón

2.6 **Finalidad** del experimento (a partir de los objetivos del LabCDMX)

Detonar conversaciones  Intercambiar y promover buenas prácticas urbanas  
 Probar soluciones a desafíos urbanos  
 Promover participación ciudadana en la generación de ideas

**3** **Estatus** / fase de experimentación en la que se encuentra

Definición  Implementación  Finalizado  
 Diseño  Evaluación - conclusiones

**4** **Nivel de replicabilidad** \*criterios descritos en una tabla pre-establecida por el LabCDMX

Conclusión

Muy alta  Media  Nula  
 Alta  Baja

2/5

**5** **Palabras clave** / 5 conceptos

**6** **Resumen** / 250-350 palabras

6.1 Problema \_\_\_\_\_

6.2 Abordaje \_\_\_\_\_

6.3 Relevancia social (urbana) o científica \_\_\_\_\_

6.4 Resultados esperados \_\_\_\_\_

Resultados alcanzados \_\_\_\_\_

6.5 Replificabilidad \_\_\_\_\_

3/5

**7** **Teoría de cambio**

7.1 Hipótesis \_\_\_\_\_

7.2 Vehículos causales \_\_\_\_\_

7.3 **Matriz de marco lógico**

Objetivos (componente, propósito y fin)

Indicadores	Medios de verificación
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

7.4 ¿En qué medida la hipótesis se cumplió y/o las metas (indicadores)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4/5

Ficha 1 (pág. 110, 111, 112). Resumen tipo machote de la “ficha de experimento” con la que trabaja el LabCDMX en el año 2016. Fuente: Elaboración propia a partir de Laboratorio para la Ciudad, 2016 e, p.1, 2, 3

**Narración** del desarrollo del experimento (lo que ocurrirá y ocurrirá)

8.1

**Antes**

Contexto	-----
Definición	-----
Abordaje	-----
Objetivos	-----

8.2

**Durante**

Actividades	-----
Aliados	-----

8.3

**Después**

Pasos siguientes	-----
Resultados	-----
Aprendizaje	-----
Entregables	-----

En general **el ciclo de experimentación que lleva cada experimento del LabCDMX** consiste en: primero, una definición, segundo, diseño, tercero, un proceso de implementación, cuarto, una evaluación que genera conclusiones, y quinto, la finalización que vislumbra cuál será el futuro del experimento o provocación (Laboratorio para la Ciudad, 2015, p.12; 2016 e, p. 2) (Ver diagrama fases LabCDMX).

El laboratorio ha ideado e implementado varias decenas de proyectos que han pasado por algunas o todas estas etapas. No todos han tenido cada una de las características de un experimento tradicional. Varían en duración y en impacto (Weiss y Miguel, 2016, p.6).

Debido a la ya mencionada variedad de posibilidades y enfoques de los experimentos, el LabCDMX desarrolló una **clasificación** (Ver diagrama 36). Al mismo tiempo, plantean una serie de preguntas básicas que deben hacerse cuando se está pensando en el desarrollo de uno de los diferentes tipos de experimentos.

¿Por qué es importante llevar a cabo este experimento?

¿Tiene una buena dosis de creatividad en su implementación o solución?

¿Estamos aprendiendo algo nuevo como laboratorio, gobierno o sociedad civil?

¿Explora de alguna forma nuevos paradigmas?

¿Cataliza colaboraciones multipartitas y multidisciplinarias?

¿Promueve o aprovecha el talento ciudadano y/o creatividad del gobierno?

¿Podemos aprovechar la energía social y la voluntad política?

¿Podemos crear comunidades expertas e híbridas alrededor del proyecto?

¿Habla de nuestra idea de ciudad y de lo posible?

¿Nutre el capital creativo de la ciudad, del gobierno y/o sociedad civil?

¿Es un experimento adecuado dadas las condiciones específicas del lugar y comunidad en donde se implementará?

¿Contamos con los recursos necesarios para realizar este experimento (tiempo, voluntad política y recursos materiales y humanos)?

¿Estamos tomando riesgos al hacer este experimento? ¿Realmente estamos poniendo algo a prueba? (Laboratorio para la Ciudad, 2015, p.12-13).

El LabCDMX considera que cada experimento es único, por lo que para encontrar estrategias adecuadas a cada caso, desarrollaron una serie de elementos básicos que permiten mezclar creativamente las diferentes

opciones, de forma tal que permitan alcanzar los objetivos establecidos (Romo, 2016).

Una vez que el LabCDMX ha definido, los elementos, la finalidad, el tipo de experimento, y por tanto la estrategia, proponen el desarrollo de una **“Ficha de experimento”**, como herramienta para documentar, organizar y comunicar fácilmente las ideas y acciones que comprende dicho experimento.

En todos los procesos de experimentación, el LabCDMX, busca sacar provecho de los diferentes factores que integran lo urbano (fenómenos, personas, infraestructura, etc), entender lo que está sucediendo especialmente en el ámbito social, esta visión dentro de un proceso metodológico no suele estar dentro de los “servicios urbanos”, se trata de “un nivel de lectura diferente del sistema de servicios” (Romo, 2017), por eso resulta importante desarrollar y utilizar herramientas como los mapeos y otras lecturas de ciudad a través de los datos, porque pueden indicar ya no solo dónde hay más huecos en la carretera, o dónde hay más fugas de agua, pueden decir dónde hay más marginalización, dónde están los mayores índices de criminalidad, pero además, dónde hay mayor infraestructura cultural y menos espacios verdes, relacionar aspectos y entender el todo urbano. Esta visión holística es necesaria si se busca atender los espacios con toda su complejidad (Romo, 2017).

Para la lectura integral de los fenómenos y el desarrollo de la experimentación, el LabCDMX, propone que cada área interna del laboratorio, conocidas como “ciudades”, debe ir desarrollando sus propias herramientas, a partir del tipo de procesos que van elaborando. Estos, como elementos abiertos y públicos, tienen la posibilidad de ser, tanto los procesos metodológicos (y sus herramientas) como los productos de dichos procesos, útiles para la ciudadanía (local, nacional y/o internacional) y para las otras “ciudades” en cada uno de sus **procesos** (Romo, 2017).

Es decir que, a partir del desarrollo de la experimentación se generan **productos**, que pueden ser herramientas, metodologías, políticas, intervenciones físicas, aplicaciones móviles, etc, y que pueden ser aplicadas a diferentes contextos, por diferentes colectivos y/o individuos (ciudadanía, empresa privada, academia, gobierno, etc). El LabCDMX clasifica estos productos en, primero, los que son legislativos; por ejemplo, una “ley de ciudad abierta” es un producto (herramienta) de participación ciudadana. Segundo, los que son de territorio, por ejemplo, un “juguete urbano” en espacio público, es un producto para la comunidad, y el proceso metodológico y de fabricación es otro producto entendido como conocimiento para otro proceso similar.

Los experimentos pueden ser de solución puntual de una necesidad local, pero principalmente se busca la posibilidad de desarrollar prototipos de productos y procesos, es decir prototipar tanto ideas como acciones, que

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX

Barbara Roverssi Barrantes / 2018

ayuden a entender ciudades como la CDMX y otras, fuera y dentro de México, con características y/o aspectos similares (Laboratorio para la ciudad, 2014<sup>2</sup>).

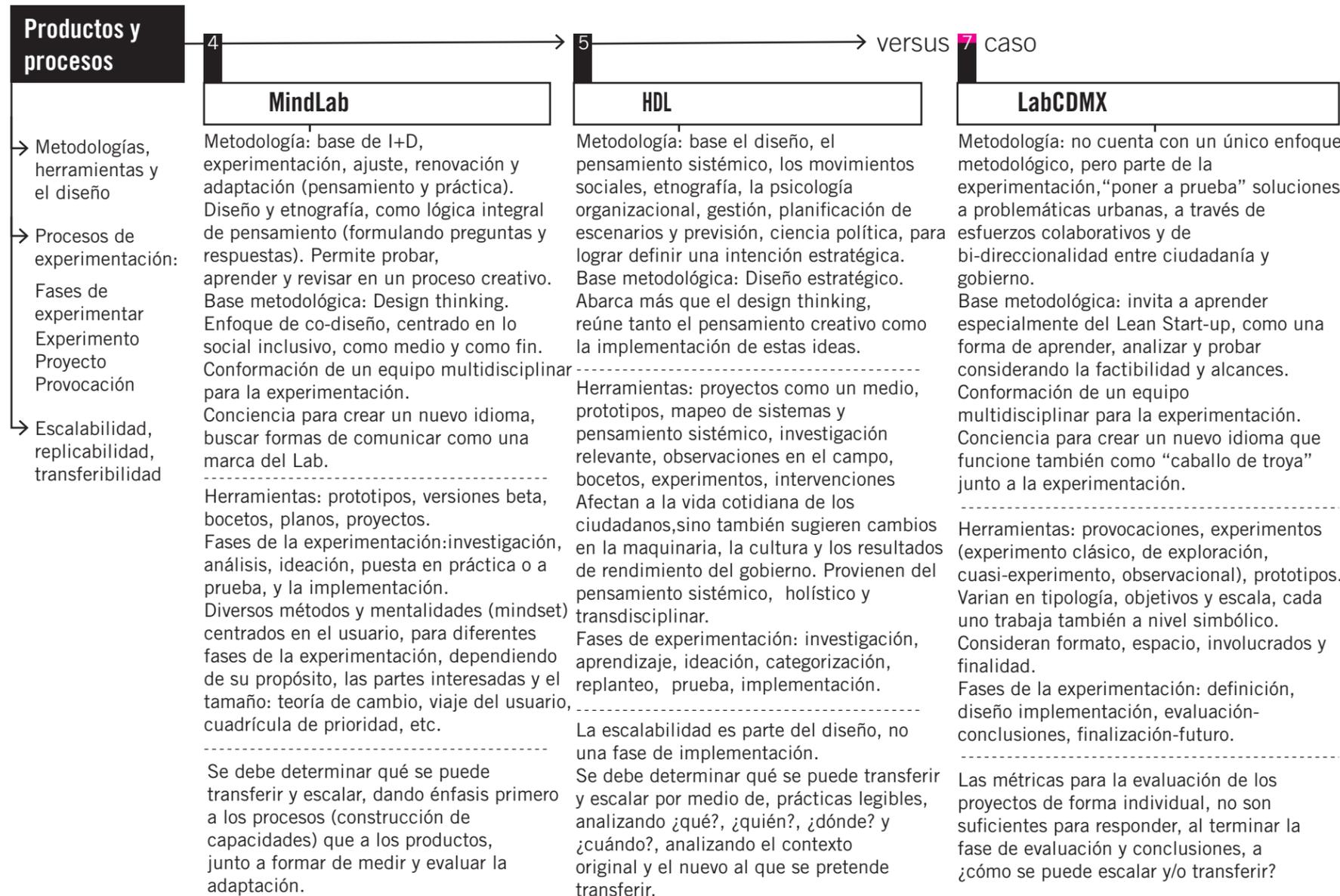
Cada “ciudad” del LabCDMX, considera que es importante ir identificando en qué momento se incorpora o no sociedad civil, en qué momento entran las instituciones o áreas de gobierno, pero siempre colocando a los ciudadanos y sus intereses en el centro. Lo importante es que tiene que salir, de cada una de estas ciudades, elementos prácticos, que puedan ser utilizados por otras personas, quienes podrían incluso e idealmente, mejorarlas y perfeccionarlas. Son bases metodológicas que deben incorporar los conceptos de adaptación y replicabilidad (Romo, 2017).

## Escalabilidad, replicabilidad y transferibilidad

Como se mencionó en el resumen histórico al inicio de este capítulo, de la mano de “las buenas prácticas” el concepto de transferencia es un fenómeno relativamente contemporáneo (Dolowitz y Marsh 1996; 2000), y se localiza dentro y fuera de los procesos de construcción de política pública, y a los cuales se han ido incorporando los conceptos de adaptación, escalabilidad y replicabilidad.

Para el MindLab, según Christiansen y Bunt (2012), “las soluciones finales para problemas estables no existen en contextos del sector público y las “mejores prácticas” no son **escalables** de manera fija. La pregunta difícil se convierte en ¿qué es posible transferir y escalar?” (p.14). Su planteamiento establece que no todas las experiencias, entendidas como los productos que surgen de la experimentación, pueden ser trasladadas a un contexto diferente del lugar donde fueron concebidas y aprovechadas con buenos resultados; es decir que es más probable tener éxito con el **aprendizaje y traslado** si se inicia por buscar construir capacidades “que faciliten sistemáticamente el aprendizaje local y los procesos de experimentación para crear los resultados previstos” (p.14). Con esto lo que se busca es dar más énfasis a los procesos (metodologías, herramientas, lógicas asociadas a las prácticas que implican la transformación de pensamiento y realidades) que acompañan los productos, que a los productos de forma aislada. Esto no quiere decir que se descartan las buenas ideas, conceptos y teorías como fuentes de inspiración y/o la capacidad de aprender de lo que otros contextos están viviendo y experimentando, para ser aplicados a otros contextos, sino que de la misma forma en que se divulgan y pretenden utilizar los productos experimentales ya probados en otros contextos, hay que acompañarlos con aprender de los procesos que integraron el camino con el que fueron concebidos y las características asociadas al entorno local de dónde se está tomando.

Desde la perspectiva de Christiansen y Bunt (2012), aprender de los procesos que se han desarrollado en un contexto para luego escalar y/o **transferir** dichos



Cuadro 3. Esquema comparativo entre las posturas teóricas y los conceptos asociados a los productos y procesos que desarrollan los laboratorios urbanos: MindLab, HDL y LabCDMX. Fuente: Elaboración propia a partir de LabCDMX 2014 1, 2015, 2014 2, 2016<sup>a</sup>, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e; LabCDMX y CEMC 2016; Romo 2016, 2017; Weiss y Miguel 2016; HDL 2013; Boyer 2013, 2012, 2011, 2013; Hill 2012; MindLab 2015 1, 2015 2, 2016; Bason 2010, 2013; Christiansen 2016; Christiansen Y Bunt 2012

aprendizajes, como soluciones urbanas, requiere escalar no solo un prototipo, también métodos, entendidos como “los procesos de comprensión y desarrollo de sistemas de servicios” (p.15), lo que produce transformaciones en los procesos de evaluación y medición, para que se incorporen formas que, más allá de catalogar como éxito o fracaso una estrategia o acción (que suelen ser sinónimo de haber logrado solucionar “todo”), transformen la capacidad de generar aprendizaje que pueda documentarse y ser llevado a replanteamientos prácticos, en el mismo o un nuevo contexto. Por lo tanto, para el MindLab, uno de los más grandes desafíos es responder a “¿cómo institucionalizar la capacidad de adaptación en la gobernanza pública?” (p.15), que los aprendizajes no sean casos aislados o completamente accidentales, y, por otro lado, “¿cómo transformar las funciones de medición, evaluación y auditoría del desempeño en el gobierno?” (p.15).

Por otro lado, para el HDL, “el potencial de un proyecto **escalable** es parte del diseño, no una fase de implementación” (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, p.9), esto lo que significa es que, se busca que los experimentos y/o proyectos inicien desde una pequeña escala para que sea eficiente y práctica una pronta implementación y puesta a prueba en contextos reales, pero que tengan la capacidad de ir creciendo en impacto, como también “el ser autoconscientemente diseñado para reproducirse a sí mismo” (p.9) . Este crecimiento o transformación de los proyectos no está definido por un proceso gradual, pero debe estar desde la misión y los objetivos el alcanzar dicho crecimiento, asociado al tipo de impacto que se busca en el contexto.

Los proyectos generan momentos específicos de fricción que deben resolverse, y esto nos ayuda a identificar con mayor eficacia las soluciones que pueden ser cultivadas para ser utilizadas a mayor escala o traducidas a un contexto diferente (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, p.19).

Tanto para el MindLab como para el HDL, los proyectos pueden escalar dentro de un mismo contexto, como tienen la posibilidad de ser transferidos y/o adaptados a uno nuevo, y en esta última opción, se debe considerar que “lo que funciona en un contexto cultural puede no funcionar en otro, y cuando las mejores prácticas se transmiten sin antecedentes, su adaptabilidad es atrofiada” (p.19). Por lo que, para el HDL, más que “mejores o buenas prácticas” se deben plantear “prácticas legibles ” (p.19).

Para la transferencia de “**prácticas legibles**”, entendida como, primero, un proceso exitoso en la resolución de problemas urbanos, segundo, que ha sabido ser bien documentada y comunicada (de fácil comprensión y que profundiza en los diferentes aspectos característicos del caso y el contexto en el que surge y se desarrolla), y tercero, existe el interés de ser trasladada a un nuevo contexto; el HDL plantea que se debe iniciar por posicionar la práctica, haciendo una serie de preguntas: ¿qué?, para tener el trasfondo profesional,

¿quién?, delimita el aspecto cultural y social, ¿dónde?, determinando el área geográfica, y ¿cuándo?, para tener claridad del momento histórico de la práctica y de los eventos que influyeron en la misma (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.34). Para este Laboratorio, al posicionar una “práctica legible” con estas preguntas, se puede ver más allá de la idea en abstracto y ahora, ser entendida dentro de su contexto específico, para “comprender los factores críticos que podrían afectar su transferibilidad a un nuevo contexto” (p.34), es decir que se aprende de la práctica (en una sumatoria de ideas, acciones y contexto) y en simultáneo se analiza el nuevo contexto en relación a esta práctica, de forma tal que la transferencia resulte en el “resolver problemas similares o relacionados, incluso si el problema exacto ahora está siendo expresado de manera diferente” (p.34).

Las mismas preguntas que posicionan y caracterizan una práctica legible como el inicio de una posible transferencia, también son relevantes para una transformación del tamaño de la práctica (cambio de escala, cambio de impacto) en el mismo contexto donde fue generado. Por otra parte, el cambio de escala con la que se mira un proyecto puede ser una herramienta para experimentar y analizar con nuevos datos la misma solución, pero desde otras características, es decir que “cambiar la escala en la que se examina algo es una manera de entenderlo como “situado en” o “afectado por” su contexto, y, por extensión, qué preguntas son relevantes o no al proyecto en cuestión” (p.35), por ejemplo, si se mira una plaza pública desde la escala país surgirán elementos diferentes que si se mira a la escala barrio, y las decisiones que se toman afectan ambas escalas. Tomar conciencia de las diferentes escalas permite, dentro del proceso de experimentación, “probar conceptos pensando en su impacto o pertinencia a diferentes escalas” (p.35), esto también influirá en la posibilidad de tener éxito al pensar trasladar y/o escalar el proyecto.

Por otra parte, el LabCDMX, tiene presente que las métricas para la **evaluación** de los proyectos de forma individual, no son suficientes para responder, al terminar la fase de evaluación y conclusiones, a la pregunta ¿cómo se puede escalar o transferir? Por ejemplo, con el proyecto “Hackatón” algunas de las métricas eran la cantidad de asistentes, y cantidad de aplicaciones digitales desarrolladas, pero luego se enfrentaron a la pregunta ¿cómo cambia de ser únicamente un encuentro para ciudadanía y empieza a ser un insumo para generar una política pública? (Romo, 2017).

## 2.3 Parte II: Conclusiones capítulo 2

**Así como es posible indentificar teóricos, ciudades y laboratorios que han hecho uso de la creatividad e innovación de diversas maneras a través de los años (entre 1980 y 2016), es posible agrupar las ciudades y laboratorios en categorías (con características similares y períodos temporales coincidentes) con el objetivo de facilitar la identificación de estrategias, bases teóricas y propuestas comunes.**

### Primera Generación de Ciudades Creativas

La primera generación de ciudades creativas, aquí se refiere a, las que pusieron en práctica estrategias de gestión y planificación urbana, y que, por lo general, utilizaban el concepto de cultura más que el de creatividad. Aun cuando ya se hablaba, desde algunos sectores de la academia, y prácticas profesionales, como la arquitectura, el urbanismo y la política, de la creatividad como un concepto holístico, que involucraba la equidad social como fundamento, las ciudades que siguieron este movimiento, a nivel práctico, dentro de su gestión y planificación urbana, no tenían como centro esta visión.

Son ciudades que se encontraban principalmente en el continente europeo, y que años antes gozaron de un auge económico y de estabilidad política, pero que ahora se encontraban afectadas por la segunda crisis del petróleo, por la desindustrialización, inestabilidad económica y social, una tensión competitiva a raíz de la globalización. Contaban con la posibilidad de introducir nueva tecnología, y en su infraestructura continuaba prevaleciendo una lógica, tanto física como de liderazgo, basada en las prácticas económicas industriales y su entendimiento de eficiencia. En general, buscaban tener la posibilidad de regresar a la época que consideraron de “oro”, porque contaban con recursos económicos y eso les daba, el sentimiento de estabilidad, por lo que ahora, sabiendo que no podían volver al pasado, era necesario ejecutar acciones que retomaran elementos de su visión de mundo con las características de su contemporaneidad, eligiendo procesos de renovación y transformación urbana, que se basaran en lo que prometía ser la nueva industria, la cultura y sus recursos.

Liverpool, Sheffield, Manchester, Pittsburg, Baltimore, Glasgow y Birmingham, son ejemplos de ciudades que pertenecen a la corriente del urbanismo cultural con énfasis en el desarrollo económico. Buscaban cambiar su pasado industrial y consideraron que apostar por las industrias culturales (que ya habían comprobado su impacto en la economía), el diseño (físico,

como la arquitectura y el área industrial), la tecnología, y la inversión en infraestructura cultural (enfocada en las bellas artes y el embellecimiento), les permitiría ingresar en la nueva economía (competencia basada en el atractivo) junto al concepto de innovación, además de que llenarían sus vacíos sociales y los problemas urbanos del momento, como la necesidad de nuevos empleos, encontrar cómo anclar la identidad local en un mundo cambiante, la competitividad entre ciudades, etc. (Landry, 2005, p.9).

Otro ejemplo es la construcción del “Modelo de Bilbao”. Este modelo inicia en 1990 tomando como referente el urbanismo cultural, ya aplicado a otras ciudades, y propone ahora una estrategia de revitalización de la ciudad bajo el concepto de “urbanismo de la creatividad” (Rodríguez y Vicario, 2005, p.262 y p.269). El cual implicó una nueva gestión urbana, basada, primero, en la reconversión física espacial aprovechando espacios abandonados por la reorganización productiva, inversión en proyectos de transporte e infraestructura, conocido como “urbanismo de proyectos”, segundo el incluir las nuevas políticas urbanas (new urban politics), es decir una “nueva agenda urbana construida sobre una determinada lectura del impacto y las implicaciones de la globalización económica” (p.269), y tercero, la emergencia del urbanismo empresarial, como una “nueva forma de gestionar, organizar y gobernar las ciudades, caracterizada por una reorientación de los objetivos y prioridades de las políticas urbanas, acompañada por la incorporación de nuevas iniciativas, estrategias y modos de gobernanza urbana” (p.270), las cuales incorporaban herramientas de la administración privada, como uso de la tecnología, el marketing y otras vinculadas a la visión capitalista de la necesidad de una constante reinversión si se busca tener oportunidad para competir y posicionarse como ciudad (p.273).

Por lo que se podría afirmar que la primera generación de ciudades creativas, forman parte del inicio de la nueva perspectiva de gestión urbana y de gobernanza, que buscaban, tanto a nivel interno de gobierno como en la ciudad, incorporar los conceptos de innovación, comunicación y creatividad, pero que dejaban de lado aspectos sobre cómo se experimenta la ciudad desde los diferentes sectores sociales que la integran. Estas ciudades aportaron al desarrollo y formulación de políticas y estrategias urbanas en tanto dieron valor a un sector anteriormente relegado (las industrias culturales), aportaron nueva infraestructura de proyectos a algunos sectores de la ciudad, despertaron discusiones en torno a recursos valiosos (fuera de los económicos) que no habían sido incorporados en planes urbanos, generaron ganancias económicas para algunos sectores, dieron el paso para entrelazar creatividad, política pública, y gestión urbana; sin embargo, como afirma Bianchini (2004), su perspectiva fue “demasiado estrecha para proporcionar una base sólida para el desarrollo urbano sostenible” (Bianchini, 2004, p.8).

Fuera de estas primeras “ciudades creativas” que pusieron en práctica sus estrategias, antes, durante y posterior a ellas, los conceptos de política

	1era generación de laboratorios urbanos	2da generación de laboratorios urbanos
Laboratorios en Europa y Australia	Laboratorios en Europa, Australia, USA, América Latina y Asia	
Diseño con énfasis en marcas e identidad de ciudades y naciones	Diseño con énfasis en servicios e interacciones	Diseño con énfasis en sistemas y estrategias
Design thinking (pensamiento de diseño), para vincular usuarios a productos, espacios y procesos	Diseño estratégico para procesos de experimentación de soluciones urbanas	Diseño estratégico para procesos de transformación integral de estructuras públicas
Ejercer el “voto” como sinónimo de democracia y participación en decisiones urbanas	Participación ciudadana (opinar sobre problemas urbanos) y alianzas (sector público, privado, academia)	Co-producción entre gobierno, ciudadanía, sector privado, academia
Innovación tecnológica y científica	Innovación social	Innovación cívica. Tecnología como medio, no como un fin

1970	1980-1999	2000-2009	2010-2016
<b>1era generación de ciudades creativas</b>	<b>2da generación de ciudades creativas</b>	<b>3ra generación de ciudades creativas</b>	
→ Política, industria y planificación cultural y artística	→ Política, industria y planificación creativa y abierta	→ Apertura y creatividad (dentro y fuera de políticas, industrias y planificación urbana)	
→ Aporte económico y urbano (embellecer y vinculación social) de la actividad cultural y artística (creativa)	→ Aporte económico de la clase creativa (con efectos de gentrificación)	→ Creatividad como motor de desarrollo integral	
→ Urbanismo que resalta la “alta” cultura y/o el uso del arte únicamente desde los “artistas”	→ Urbanismo de atracción de la clase creativa (importar talento de un tipo de “ser creativo”)	→ Urbanismo que promueve desarrollar la creatividad nueva y existente (talento local de todos y todas)	
→ Marketing de ciudades	→ Competitividad de ciudades	→ Posicionamiento de ciudades	
→ Arte, diseño, arquitectura de expertos y famosos	→ Cultura maker, medios digitales, startups y DIY	→ Ampliación del concepto de agente creativo	
→ Desarrollo creativo individual de ciudades	→ Redes de ciudades creativas (internacionales)	→ Redes de ciudades creativas (nacionales e internacionales)	
→ Parámetros y estrategias de revitalización urbana, a partir de la política cultural, por ciudad	→ Métricas de creatividad urbana (Florida)	→ Métricas de creatividad urbana (Landry)	
→ Re-vitalización / regeneración física de la ciudad infraestructura a gran escala	→ Aspectos distintivos de lugar	→ Más que infraestructuras físicas, trabajo en la educación cívica y la experiencia en la ciudad que viven los locales, desde los locales	
→ Inversión en el centro de ciudad, a expensas de la periferia	→ Inversión en el centro de ciudad, a expensas de la periferia	→ Concentración de acciones en diferentes tipos de zonas vulnerables en diversos factores	
→ Proyectos icónicos emblemáticos, búsqueda de sofisticación cultural (bellas artes)	→ Planificación urbana: físico (duro) + lo psicológico y social (blando)	→ Planificación urbana: físico (duro) + lo psicológico y social (blando) + lo virtual	
→ Ecologizar: re-vitalizar y/o perspectiva ambiental que forme parte de todos los aspectos de ciudad	→ Ecologizar: competir, destacar y amenizar	→ Ecologizar: clave para la sostenibilidad urbana	
→ Cuestionantes identitarias en un mundo cambiante	→ Cuestionantes identitarias en un mundo cambiante	→ Cuestionantes identitarias en un mundo cambiante	
	→ Ciudades inteligentes basadas en el uso de tecnología, y creatividad asociada a derechos de autor	→ Ciudades inteligentes basadas en el desarrollo holístico, el potencial creativo y la co-producción	

Diagrama 38. Clasificación propuesta por generaciones de ciudades creativas y laboratorios urbanos. Resumen teórico general mundial. Fuente: Elaboración propia

Es importante aclarar que los rangos cronológicos pueden variar, es decir que por ejemplo, existen ciudades creativas con características de la primera generación que surgen incluso después del año 2010. Las fechas propuestas son una generalización que no siempre se cumple, se recomienda estudiar y profundizar en los aspectos que identifican cada generación dentro de la clasificación propuesta en esta investigación, comprendiendo que más allá del aspecto cronológico, su categorización se basa principalmente en cómo se desarrollan, interpretan y ejecutan aspectos teóricos, conceptuales y estratégicos de cada ciudad, en relación a la creatividad y la innovación dentro de procesos de gestión, planificación y administración urbana.

cultural, planificación cultural, recursos culturales y la creatividad, fueron vinculadas desde enfoques inclusivos, sociales y de co-producción (entre los diferentes actores urbanos), como se puede ver en los planteamientos de Jacobs, Partners, Wolf von Eckhardt, Bianchini, Landry, Mercer, entre otros. Sin embargo, estos conceptos se fueron transformando y reinterpretando como sinónimo de ganancias económicas, los cuales se relacionan con las malas prácticas heredadas de los procesos de globalización, competencias e internacionalización, asociados a las economías capitalistas que han dejado excluidos los aspectos sociales de la ciudad.

Utilizando la terminología de Landry y Bianchini (1995), la primera generación de ciudades creativas se enfocó en soluciones urbanas basadas en “infraestructuras duras” más que en el desarrollo de “infraestructuras suaves”, provocando dilemas o desbalances, con impactos negativos para la ciudad en general, como ciudades relativamente marginales en términos de trabajo, fuertes en términos físicos de regeneración, centrada en los centros de ciudad y con abandono en las periferias, provocando la desviación de recursos, servicios e infraestructuras lejos de los vecindarios localizados a las afueras del centro (Bianchini, 2005, p.15), además le dieron prioridad a estrategias superficiales de imagen de ciudad, ciudades que se hacen llamar “sofisticadas” culturalmente (Bianchini, 2005, p.13-14), pero que no dan acceso a toda la población a acceder a sus infraestructuras culturales, contribuyendo a la segregación física y social, a la desigualdad socioeconómica, entre muchas otras consecuencias.

Durante la década de 1990 el concepto de “habitabilidad” se amplía, incorporando componentes humanos a la idea de hacer ciudad y comunidad, esto influye a que diseñadores, arquitectos y planificadores incorporan la participación ciudadana a sus procesos de ideación de proyectos físicos (edificación y urbanismo).

Por otra parte, el concepto de “cultura” utilizado en la primera generación de “ciudades creativas”, al haber tenido connotaciones políticas que no coincidían con todos los sectores y los intereses sociales, así como al empezar a manifestarse consecuencias de las limitantes de estas estrategias, el concepto fue poco a poco siendo sustituido por el de “creatividad”, la cual se consideró para mediados de los años 90’s, la base conceptual atributiva de gran parte de procesos de gestión y planificación urbana, principalmente en Europa y Estados Unidos. Parte importante de la teoría urbana del momento fue escrita por Landry y Bianchini (1995), quienes afirmaron que “existen razones para pensar la ciudad en términos de creatividad, o la falta de ella” (p.11). Estos autores estudiaron la tendencia en torno a la creatividad (y cultura) que venían ocurriendo desde 1970 y que dio origen a la primera generación de estas ciudades, adoptando una posición crítica hacia las estrategias que se quedaron en el uso de la creatividad desde la construcción edilicia (infraestructura cultural y tecnológica) o el maquillaje urbano (procesos

de embellecimiento), y reconociendo una serie de problemas que no estaban siendo atendidos, expusieron la necesidad de incorporar a los ciudadanos en procesos de participación dentro de procesos de solucionar problemáticas de la ciudad, así como señalaron barreras existentes, para la creatividad, desde las instituciones públicas encargadas de la gestión y administración, y que no suelen entender el aspecto amplio y las oportunidades que abarca una nueva definición de la creatividad y sus recursos para las ciudades.

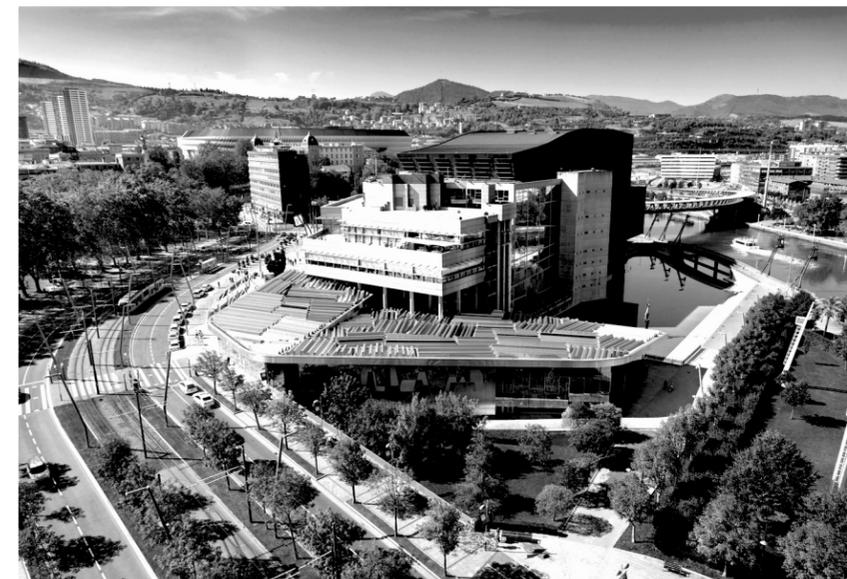
Cuatro años después se publicó el “Manifiesto Cluetrain”, a partir de que el internet se vuelve de acceso público, convirtiéndose en uno de los escritos más importantes para el momento, ya que hacía un llamado a tomar consciencia sobre la transformación que vendría sobre cómo se entiende el mundo, era el inicio de nuevas posibilidades en torno a la relación entre ciudadanía, entre clientes y empresas, y entre gobierno y ciudadanía. Las empresas y la teoría en administración privada cambiaron, influidas por esta nueva visión de mundo, se le dio más valor al conocimiento práctico, y se buscó una relación más cercana (de diferentes tipos de vínculos) con los clientes, mostrando un lado “más humano” de las empresas y un enfoque hacia valores relacionados con la emocionalidad y las experiencias.

## Segunda Generación de Ciudades Creativas

En la administración pública, influidos por los cambios en la visión de mundo (por la tecnología, la falta de credibilidad en las instituciones públicas, la globalización, etc.), así como por las prácticas que se estaban desarrollando desde la administración privada; la nueva gobernanza pública empezó a estar más interesada en poner a los ciudadanos y sus intereses en el centro, así como en incorporar estrategias de transparencia, participación, procesos de rendición de cuentas, entre otros; es decir, que se da una nueva relación entre gobierno y los demás sectores, ya no de forma unilateral, donde el usuario pasa de ser solamente un cliente receptor, a ahora también destinatario activo.

Entre el año 2001 y 2002 estalla una nueva crisis económica mundial, pero especialmente con fuertes consecuencias para la economía de Estados Unidos y América Latina, ante la cual surge con nuevo auge el concepto de “ciudad creativa” en un proceso de búsqueda por reestructurar (económica y socialmente) las ciudades. Algunos ejemplos que posicionaron este concepto a nivel internacional durante los primeros años del s.XXI fueron: la instauración de la primera escuela de postgrado en ciudades creativas (Japón), la conformación de la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO, la Red de Ciudades Creativas de Japón, la Red de Ciudades Creativas Kreanta (España y América Latina), y la publicación de la teoría de Richard Florida con su libro “El ascenso de la clase creativa”.

La segunda generación de Ciudades Creativas tiene dos vertientes, la primera son las ciudades representadas por las teorías de Florida (2002), quien afirma

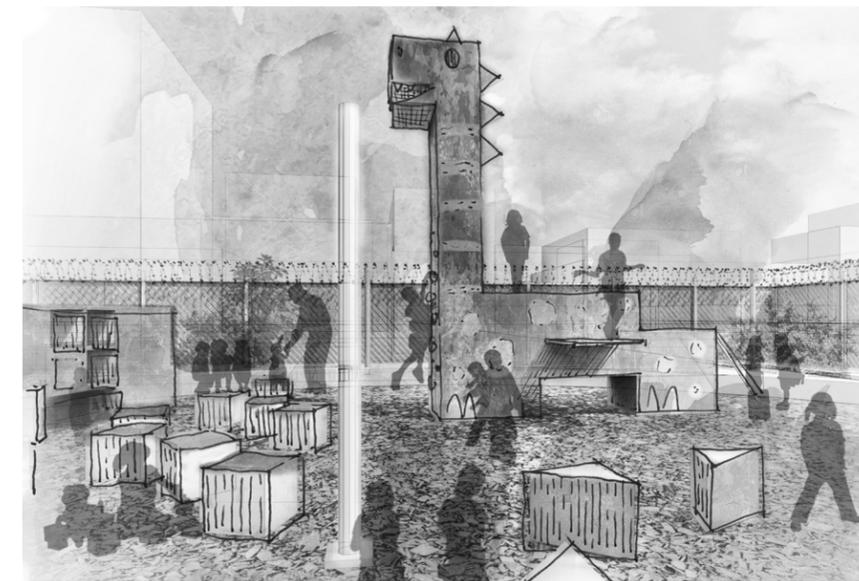
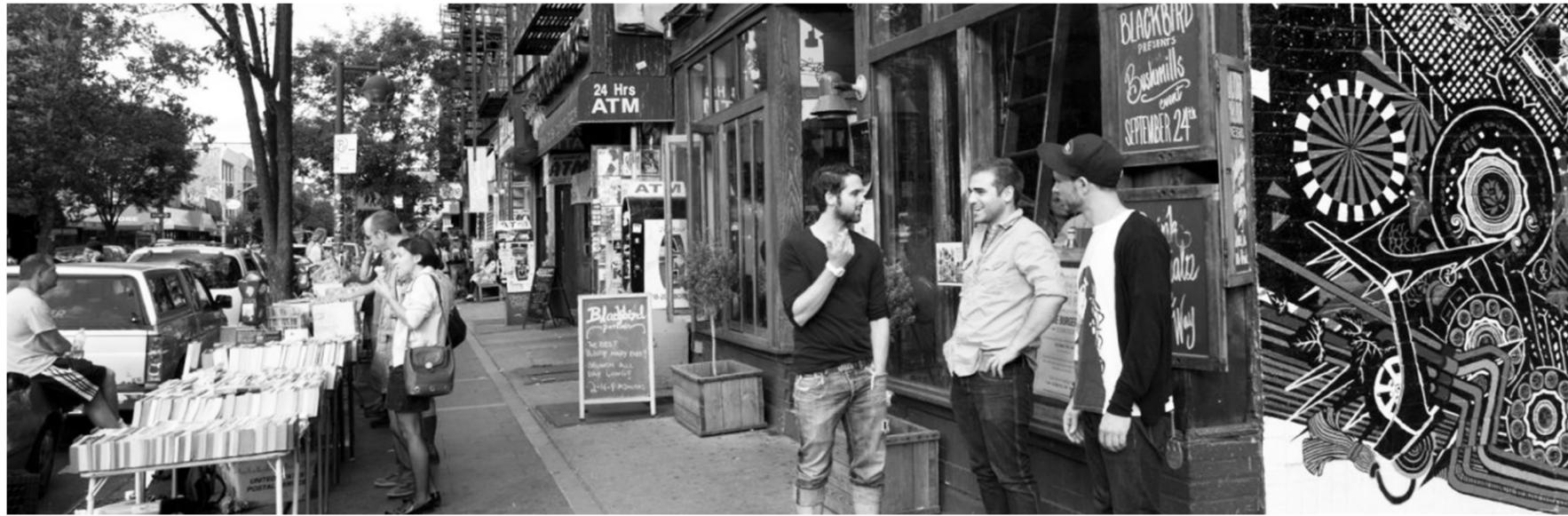


Ejemplo de la primera generación de ciudades creativas

El astillero Euskalduna (Bilbao) se clausuró definitivamente en 1985, como consecuencia de la reconversión industrial. En 1999 se inauguró “Centro Palacio Euskalduna”, donde fue uno de los diques del astillero, un centro de exposiciones, convenciones y actividades escénicas, obra de los arquitectos Federico Soriano y Dolores Palacios (Fundación Formetal, 2016)



Imagen 11 (superior) . Antiguo astillero Euskalduna de 1900. Fuente: Fundación Formetal  
Imagen 12 (inferior izquierda). Exterior Centro Palacio Euskalduna 1999. Fuente: Wikimedia  
Imagen 13 (inferior derecha). Conjunto Centro Palacio Euskalduna 1999. Fuente: Bilbaoturismo.net



Ejemplos de la segunda generación de ciudades creativas

Espacios públicos con escala humana, con prioridad al peatón, se buscan experiencias artísticas, de convivencia, de relación entre vecinos, así como capacidad para la improvisación, y flexibilidad en el uso del espacio público. La mayoría de las imágenes y teorías se centran en estrategias urbanas que den calidad de vida a un único tipo de habitante, el de la "clase creativa" (jóvenes adultos, emprendedores, bohemios, sin hijos, con profesiones creativas)

Imagen 14 (superior) Espacio público en Detroit. Fuente: Org Kevin Chung. Recuperado de <https://kevinchung.org/2015/09/21/the-invisible-hand-of-hip/>

Imagen 15 (inferior izquierda) Espacio público en San Francisco. Fuente: Aaron Sankin. Recuperado de [https://www.huffingtonpost.com/2012/09/20/hipster-neighborhoods-in-san-francisco\\_n\\_1902260.html](https://www.huffingtonpost.com/2012/09/20/hipster-neighborhoods-in-san-francisco_n_1902260.html)

Imagen 16 (Inferior derecha) Espacio público en Helsinki. Fuente: Ciudades Creativas UNESCO. Resuperado de <https://en.unesco.org/creative-cities/helsinki>

Ejemplos de la tercera generación de ciudades creativas

La Ciudad de México, a través del LabCDMX busca posicionar a su ciudad como creativa. Define la creatividad urbana como el talento ciudadano cotidiano, y una ciudad creativa como la posibilidad de aprovechar ese talento para la solución de problemáticas urbanas, a través de procesos de co-creación que involucran tanto a ciudadanía, a gobierno, academia, empresas, etc.

Imagen 17 (superior) CDMX, muestra de la creatividad local es la venta de comida callejera. Fuente: Flickr. Imagen 18 (inferior izquierda) Propuesta de diseño de "Juguete urbano". Fuente: archivo LabCDMX. Imagen 19 (Inferior derecha) Actividad en la azotea del LabCDMX, ejemplo de convocatoria pública para la resolución de problemas urbanos. Fuente: archivo LabCDMX

que las ciudades deben adaptarse a la “era de la creatividad”, requiere algo más que el impulso de la innovación y la tecnología, requiere de producir ambientes para la “habitabilidad”, la cual debe estar en función de las experiencias, emociones, y modo de vida que necesita la “clase creativa”. Bajo esta lógica ciudades como San Francisco y Austin son ejemplos de lo que Florida en el momento considera ciudades creativas y exitosas, ya que implementaron estrategias urbanas que recuperan los antiguos centros urbanos (dando valor a lo local auténtico, más que a lo global genérico), invirtieron en infraestructura peatonal y ciclovías, consolidaron espacios de recreación (cafeterías y bares multiculturales, teatros alternativos, etc.), son ciudades que respetan las diferencias en preferencias sexuales, raciales y culturales. Su lógica se basa en atraer y mantener a la fuerza laboral que parece venir a “salvar” a las ciudades de la crisis económica, la clase creativa que trabaja en la industria y economía creativa, por lo que las ciudades creativas bajo esta lógica deben competir con otras ciudades por tener la mayor cantidad de “personas creativas” y satisfacer sus necesidades. Florida ha sido el mayor exponente y asesor de ciudades (principalmente en Estados Unidos) que buscan seguir esta lógica de gestión y planificación, y posicionarse como “creativas” para lo cual han utilizado el “índice de ciudades creativas” de este autor, así como sus diferentes estrategias.

Aun cuando la “clase creativa” sí trajo ganancias económicas a algunos sectores urbanos y se construyeron nuevas infraestructuras que podrían disminuir la contaminación y el tráfico vehicular, etc. Estas ciudades se basan en un tipo de creatividad y cultura como teorías de urbanismo no incluyente (en términos sociales y de territorio), y con un énfasis en teorías económicas, que han tenido por consecuencia la gentrificación, aumento de la fragmentación física y social de las ciudades, entre muchos otros males; por lo que, en el año 2017, el mismo Florida le llamo “urbanismo del ganador se lleva todo” (Florida, 2017<sup>3</sup>, p.1). Según Beyer (2017), la idea en sí (detrás de la teoría de Florida) es buena; los profesionales de clase creativa mejoran las culturas y economías urbanas, y deben ser bienvenidos. Sin embargo, las ciudades que se basaron en estas ideas como única solución a sus problemáticas urbanas (físicas, sociales y económicas), no anticiparon las consecuencias del limitado concepto de creatividad que estaban incorporando, y de la forma de fragmentación que estaban incentivando.

**Los resultados son predecibles: los profesionales más ricos están luchando con los trabajadores de la clase de servicios, más pobres, sobre los mismos barrios establecidos, y este último grupo está perdiendo. Florida debería haber reconocido que esto sucedería...desde el inicio (Beyer, 2017, p.3).**

Landry (2005) afirma que en el momento de publicación del libro “El Ascenso de la Clase Creativa” Florida no había tenido conocimiento del debate previo sobre la “ciudad creativa” (p.5). Sin embargo, no se puede establecer que fuera ignorante del mismo posteriormente, especialmente con la revolución de la tecnología de la información y el internet. En el año 2017, y según Florida debido a sus propios estudios, publicó un libro que contradice todos sus planteamientos anteriores.

**Ya sea que Florida esté dispuesto a admitirlo o no, su nuevo libro es más o menos una refutación sostenida de su famosa teoría, que en retrospectiva resulta ser una receta no para la renovación urbana, sino para la desigualdad desenfrenada del ingreso y otros males, incluida la segregación económica.**

**Las tesis contradictorias de Florida serían ridículas si no hubieran demostrado ser tan influyentes en los últimos 15 años (Davidson, 2017).**

El segundo tipo de ciudades creativas, que pueden clasificarse como parte de esta segunda generación, son las que se postulan y trabajan por formar parte de una de las redes nacionales y/o internacionales de “Ciudades Creativas”, estas deben competir con otras ciudades cumpliendo una serie de rubros pre-establecidos por la organización o institución que lidera la Red, demostrando que son “creativas” al tener alguna especialidad como diseño, música, literatura, artesanía, generación de audiovisuales, etc. Es decir que son ciudades que siguen una serie de requisitos y demuestran como sobresalen en diferentes sectores vinculados principalmente a la economía creativa y generación de aspectos distintivos locales. Para lograrlo deben generar planes estratégicos de gestión, administración y planificación urbana, que involucran diferentes tipos de productos y procesos, al hacerlo ganan el derecho a pertenecer a la red, compartir conocimientos con otras ciudades (buenas prácticas, y aprendizajes que esperan tener la posibilidad de ser transferidos), tener el reconocimiento internacional (por un sello, medalla, etc.), y mejorar la realidad urbana a partir de todo el proceso y aprendizajes de su propia ciudad. Este tipo de ciudades creativas puede ser de beneficio para la ciudad, si como plantea el LabCDMX, es acompañada de una estrategia más amplia y que no está centrada en el pertenecer a la Red, es decir que el pertenecer a este grupo puede ser un “extra” que genere beneficios en cuando a la exposición y relación internacional, para generar credibilidad política y social dentro y fuera del país; sin embargo, tampoco va a solucionar todas las problemáticas urbanas o va a generar una gran transformación si se queda en el cumplir estándares que de raíz fueron establecidos sin considerar cada contexto específico.

Después del año 2010 aumentó significativamente la cantidad de ciudades interesadas en integrarse a redes internacionales de ciudades creativas, incorporándose muchas más ciudades dentro de América Latina.

## Primera Generación de laboratorios urbanos

La primera generación de Laboratorios urbanos principalmente se ubica en Europa, se trata de los que inicialmente se enfocaron en el uso de la tecnología, la comunicación, el arte, el diseño y/o el prototipaje, en busca de soluciones urbanas en territorio (físico o virtual), desde gobierno; es decir que su perspectiva era de generación de propuestas (productos y procesos) externas al sistema institucional y más en relación con ciudadanía (en aspectos de economía, sociedad, etc.) y territorio, y en muchos casos utilizando metodologías que fusionan herramientas del diseño y de las ciencias sociales, como el design thinking.

Un ejemplo es el MindLab en sus primeros años (entre los años 2002 y 2009 aproximadamente), ya que inicia como “una incubadora interna para la creatividad y la innovación” (Carstensen y Bason, 2012, p.7, enfocándose principalmente en la línea de cambio, en el diseño de servicios, desarrollo de proyectos bastante experimentales para la época, por ejemplo, “usaron instalaciones artísticas para popularizar los derechos de los ciudadanos en materia de impuestos” (Hermosilla, 2016, citando a Lykketoft). Se utilizó un enfoque de “ideación y facilitación creativa, la innovación como ideas y conceptos de política” (Carstensen y Bason, 2012, p.8).

Otro ejemplo es el inicio del HDL, el cual identificó dos enfoques y cuerpos de trabajo, uno dentro de las instituciones (donde el laboratorio cumple el rol de anfitrión neutral para las discusiones y las decisiones compartidas), y otro en las comunidades (Boyer, 2012), como mediador, conector y propositor, en el contexto urbano y el contexto político.

El rol de este tipo de laboratorios estaba en procesos para educar, conectar propuestas, colaborar con ciudadanía, generar apoyos desde gobierno y encontrar soluciones a problemáticas urbanas, integrando en algunos casos funciones de la gestión urbana pero desde una perspectiva de integración de diferentes sectores (sociedad civil, academia, sector privado y sector público) (Bódi, Z., Garatea, J., Schuurman, D. y García, A., 2015, p.13).

Muchos de estos laboratorios se han quedado en etapas de prueba y no han sabido cómo incorporar en la fase de implementación sus aprendizajes, así como también, en algunos casos se han quedado en un proceso de construcción de herramientas (tecnológicas, metodológicas, etc.) que han probado en muchos casos tener gran valor para procesos de participación ciudadana, pero que en muchos otros tampoco han sabido difundirse, adaptarse, o no han contado con un soporte externo al laboratorio (comunidades, otros

sectores de gobierno, etc.) plenamente para adquirir nuevos usos, solucionar problemáticas a mayor escala, etc.

## Tercera Generación de ciudades creativas

La tercera generación de ciudades creativas, son tan recientes que no han terminado de definir sus estrategias, pero ya pueden verse diferencias grandes entre sus posturas y las de generaciones anteriores. Un ejemplo teórico sería la postura de Bianchini (2004) que redefine lo que significa la planificación cultural, vinculada al balance de acciones entre lo permanente y lo espontáneo, entre la infraestructura dura y suave, reconociendo transversalmente el valor de los recursos culturales en el proceso de establecer las asociaciones necesarias y el desarrollo de estrategias innovadoras para el beneficio de toda la población (p.9-7), es decir que implica una estrategia integral que abarca tanto áreas de planificación, gestión y administración (incluyendo temas de política pública y metodologías incluyentes). Esta es una visión de hacer ciudad que requiere visualizar los deseos y oportunidades de la ciudad y no solo los problemas, así como tomar conciencia de la diversidad de imágenes que existen para una misma ciudad, si se mira desde todos los sectores que la integran.

Otros ejemplos teórico-prácticos serían, primero, la postura de Landry (2010) que estableció un “índice para medir la creatividad urbana” desde una perspectiva mucho más amplia que la presentada por el índice expuesto por Florida, o el caso del LabCDMX, ahora desde un nuevo contexto, el Latinoamericano, que establece que las ciudades creativas deben aprovechar el talento creativo que tienen todos los seres humanos, y que los ciudadanos, sin tomar necesariamente consciencia, a través de su relación cotidiana con su ciudad, son expertos en el territorio y en el tipo de problemáticas que se desarrollan allí, a la vez que han ido buscando soluciones que en muchos casos pueden ser útiles para otras personas con las mismas necesidades. Por lo tanto, desde esta perspectiva, una ciudad es creativa en tanto reconoce los recursos con los que cuenta y sabe hacer uso de los mismos en pro de todos los agentes urbanos que integran la ciudad. Las estrategias de este tipo de ciudades creativas parten de, primero, una etapa previa a la gestión urbana tradicional, estableciendo y relacionando tanto necesidades como oportunidades, segundo y simultáneamente, desarrollando propuestas y herramientas (proyectos que son puestos a prueba) que pueden llegar a transformar el territorio físico, político y social (política pública, plataformas virtuales, aplicaciones web, nuevos mapeos comparativos), así como tercero, buscan transformar la cultura cívica dentro y fuera de gobierno, construyendo nuevo lenguaje y formas de interactuar y co-crear desde y con los diferentes sectores.

## Segunda Generación de Laboratorios urbanos

A partir del año 2010, la innovación gubernamental, aunque no es nueva, atestigua una proliferación de nuevas estructuras (Root, 2014), que influyeron en nuevos laboratorios y/o replantearon los existentes. La segunda generación de Laboratorios urbanos parten de un contexto mundial donde hay una fuerte presencia de tendencias como las de ciudades creativas, las teorías y metodologías sobre administración (pública y privada), nuevos procesos de política pública, la aparición de nuevas plataformas como los hubs, espacios de coworking, maker spaces, living labs, espacios hacker (hacklabs) medialabs, nuevos urban labs, así como han aprendido de las prácticas de la primera generación. Sus metodologías han implementado herramientas integrales que puedan incorporar un mayor énfasis en la fase de implementación, como por ejemplo retomando aprendizajes del diseño estratégico y el método Lean.

Los laboratorios de la primera generación son espacios para la investigación y puesta en práctica de soluciones, como formas de prototipar y escalar soluciones urbanas, muchos de estos dieron un pivote, al darse cuenta los gobiernos que no es suficiente con tener una oficina o departamento que aplique la innovación y la experimentación como metodología y filosofía, por lo que la nueva generación de laboratorios se convirtió en los espacios para transformar el interior de gobierno, buscando que la innovación no provenga de una oficina, sino desde todos los sectores, para lograr los cambios necesarios holísticamente. Entienden usualmente la innovación desde lo social y la tecnología como una herramienta más entre muchas otras. Estos laboratorios pretenden generar prototipos, proyectos y experimentos para transformar la cultura, dentro de las instituciones públicas, y fuera de estas, es decir la cultura cívica. Surgen en variedad de territorios a nivel mundial, y a diferentes escalas de ciudad.

Un ejemplo es el MindLab (después del año 2009) que aprendió que era necesario entender no solo a los ciudadanos y las empresas, sino también al sistema y la generación de empatía” (Hermosilla, 2016, citando a Lykketoft) en todos los sectores para lograr que los diferentes aprendizajes (que surgen de la experimentación, productos y procesos) tengan una aceptación e impacto en los diferentes territorios. Este pivote que da el Mindlab, hacia una segunda generación, parte del descubrir que era necesaria una transformación cultural, y que los laboratorios pueden formar parte de la misma. Esto los llevó a un mayor enfoque en la línea de pensamiento, y ya no solamente en la línea de acción, por lo que su nueva misión se transformó desde el “desafiar al sistema” a ser un “compañero de trabajo del sistema” (MindLab, 2015²).

El caso del LabCDMX comparte principios tanto de la primera generación como de la segunda generación. Ha experimentado en las diferentes áreas, involucrándose en procesos de educación, de pruebas en territorio, construcción de política pública, etc, sin embargo, para lograr transformaciones

a mayor escala y posiblemente para tener un aprovechamiento mayor de sus conocimientos (adquiridos gracias a practicas ciudadanas, etc), debería darle más énfasis a cambiar la cultura política al interior, el contagio a otras áreas de gobierno, ya que aun cuando actualmente forman parte de la construcción de nueva política pública, requiere de más énfasis en su función de “Caballo de troya”, en procesos de implementación práctica, lo que requeriría más recursos y atención estratégica.

Es decir que la CDMX necesita, con la ayuda de este laboratorio y/o otras plataformas de este tipo, rediseñar las instituciones públicas y la gobernanza, con apoyo de tecnología, teoría y práctica urbanas, que colaboren a ampliar las posibilidades y visión de qué, cómo y para qué operan las instituciones, y poco a poco integrando a la ciudadanía.

Es muy probable que los laboratorios tengan en un futuro muy próximo un nuevo pivote, hacia la transformación de la educación ciudadana, para que desde un gobierno que tiene un avisión más holística y que involucra la innovación y creatividad desde su cotidianidad en todos los sectores, se fomente un mayor interés a la ciudadanía por ser co-partícipes e incluso gestores barriales.

Queda en evidencia, con el caso LabCDMX, que el Gobierno de la CDMX al buscar posicionar su ciudad como creativa, no se refiere a la concepción y estrategia que se tenía internacionalmente durante la primera y segunda generación de Ciudades Creativas. Así como ocurre lo mismo con el concepto de Laboratorio urbano, se ha ido transformando su interés y significados (funciones, misión, etc.), y se han ido proponiendo nuevas plataformas generadas desde las necesidades locales, como plantea el LabCDM, al no verse completamente identificados con los planteamientos generales que se tenían en la primera generación de Laboratorios a nivel internacional.

### Principales aportes del análisis teórico del LabCDMX

La siguiente conclusión tiene relación con la posición del LabCDMX entorno al desarrollo mundial de los conceptos “ciudad creativa”, “laboratorio urbano”, “experimentación”, para lo cual se comparó a nivel teórico, entre las diferentes posturas seleccionadas, la definición y transformación de la creatividad y de la innovación; ciudades creativas y los procesos de posicionamiento; teoría general que comprende el concepto de laboratorio urbano; y los productos y procesos asociados a las prácticas de experimentación desde un laboratorio urbano (métodos, herramientas, el rol del diseño, escala, transferencia, replica, etc.).

## La creatividad

La posición del LabCDMX en torno al concepto de creatividad es asociada a una característica de todo ser humano y a la generación de conocimiento (creación de ideas, conceptos, dinámicas y relaciones) (Laboratorio para la ciudad, 2014²), por lo que se puede afirmar que comparte la postura de Landry y Bianchini (1995), ya que estos últimos consideran que cualquier persona puede desarrollar la creatividad (p.18 y 19) para producir ideas, así como comparten el afirmar que la creatividad permite pensar un problema, experimentar, descubrir, ver lateralmente y con flexibilidad (Landry y Bianchini 1995 p.18, 20, 21; Romo, 2017; Landry 2005, p.2). Esta concepción puede ser complementada con la posición del HDL, el cual plantea que la creatividad permite imaginar metodologías y herramientas para la posible generación de valor (Helsinki Design Lab, 2013). Es decir que, desde esta visión compartida, por estas tres posturas, la creatividad va mucho más allá de las posibles aplicaciones artísticas o de una característica particular de un grupo social, se trata de una cualidad humana que forma parte de la cotidianidad urbana aun cuando no se etiquete bajo ese nombre, ya que está presente en la forma en la que se piensan los problemas y las posibles soluciones, a través del desarrollo de herramientas, métodos, e ideas, así como a la forma en que cada quien interactúa y se vincula con el contexto físico y social.

Esta posición permite que se amplíen las posibilidades al pensar en hacer uso de los recursos creativos de una ciudad como parte de una estrategia de gestión y administración urbana, ya que se parte de identificar, conocer y promover elementos con los que ya se cuenta y ahora sacarles más provecho por y para toda la ciudadanía, y no como en la postura de Florida (2002), donde la creatividad es algo que requiere ser importado y que se encuentra exclusivamente en unas cualidades aprendidas académicamente (diseño, arquitectura, audiovisuales, artes, etc.) (p.5) o por un estilo específico de vida (preferencia sexual, el ser bohemio, etc.) (p.7-8).

Las definiciones de creatividad que desarrollan el HDL, el MindLab, Landry y Bianchini, surgen del contexto europeo, por lo que en términos de estrategias y en la visión de lo que representan estas prácticas como recursos locales, en algunos aspectos son diferentes a las realidades del contexto Latinoamericano. El caso LabCDMX por el contrario, aun cuando comparte la generalidad del concepto con estas otras posturas, al contextualizar el concepto en la Ciudad de México, permite observar en el tipo de creatividad asociada a una cultura latinoamericana y la forma en la que influye el pasado y presente local; por ejemplo, en el reconocimiento de la creatividad que existe vinculada a los tipos de economía informal (puestos de comida callejera, ventas de artículos en el transporte público, piratería, etc.), a la forma en que se relacionan las personas en los espacios públicos (relaciones vecinales colaborativas, juego entre las fuentes y en medio de la carretera, formas de cordialidad con extranjeros, etc.), estrategias de aprovechamiento del espacio (como las

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX

Barbara Roverssi Barrantes / 2018

formas de tendido de ropa cuando no se tienen patios), entre muchos otros ejemplos.

El LabCDMX visibiliza la creatividad urbana local, y con la que se pueden identificar otras ciudades de la región Mesoamericana, exponiendo la importancia de reconocer las prácticas y recursos que conforman cada ciudad, y que aun cuando se compartan generalidades conceptuales con otros contextos lejanos, debe salir de cada región cómo se definen, identifican y aprovechan este tipo de recursos (como el ingenio local), que pueden ser la base para el proponer soluciones a problemas simples y complejos, a diferentes escalas.

## La innovación

A nivel general el LabCDMX comparte con Landry y Bianchini la definición de innovación, como un proceso mediante el cual se implementan las ideas (Landry, 2014, p.16; Landry y Bianchini 1995 p.56; Romo 2016), y con el MindLab al decir que este concepto no es un fin o una respuesta en sí misma, es más bien una forma de enfrentar los problemas sin soluciones evidentes, por lo que implica un aprendizaje continuo (experimentación y procesos prácticos que involucran la imaginación) Carstensen y Bason, 2012, p.3 y 8); contraría a estas posturas Florida se refiere a la innovación como la capacidad tecnológica y de generación de patentes (como lo indica su “índice de creatividad”) (Florida, 2002, p. 2), es decir, una perspectiva válida pero enfocada exclusivamente en la posibilidad de ser aplicada en el campo de la economía o tecnología, esta perspectiva limitada fue la definición que se utilizó generalmente, antes de definir otros tipos, como la innovación pública, social y cívica.

Para el HDL, la innovación social, relaciona y genera interacción entre los diferentes sistemas que conforman la ciudad, la sociedad y las organizaciones, así como visualiza oportunidades específicas de cambio, de ver futuros plausibles más claramente y debatir (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, p.13). Por otra parte, el LabCDMX, la define como un tipo de innovación que permite diseñar, difundir y cultivar nuevas estrategias, conceptos y organizaciones que contribuyan al desarrollo social (Romo, 2016), es decir que ambas posiciones coinciden en que se trata de producir interrelaciones entre sectores, generar comunicación y construir e implementar posibilidades, desde una perspectiva en pro del beneficio social.

Para el Mindlab la innovación pública es un tipo de innovación social que da énfasis al abordaje de problemas públicos, y agrega que para que se vuelva una práctica consciente y no aleatoria, es necesario transformar la percepción de autorización y de entorno de autorización tradicional (Christiansen y Bunt, 2012, p.10), así como contar con nuevas herramientas y metodologías, basadas por ejemplo en la experimentación y la co-creación, para definir

mejor los problemas y oportunidades (p.8 y 22).. Coincidiendo con esta perspectiva, pero agregando nuevos componentes, el HDL, plantea que este tipo de innovación no solo genera soluciones prácticas, también transforma la cultura alrededor de la toma de decisiones, e influye directamente en que sea posible no solo la innovación pública, también la cívica (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, p.13, 14 y 15).

Para el LabCDMX la innovación cívica es un tipo de innovación social que re-inventa la relación entre gobierno y ciudadanía a través de la participación y apertura, fomentando propuestas y acciones ciudadanas (Romo, 2016). La postura del LabCDMX aporta en el proceso internacional ya que ha ampliado el concepto general de innovación, ya no solo desde la perspectiva macro social, sino también desde el rol que cumple la innovación específicamente en los procesos ciudadanos, de política pública, de procesos de gobernanza, que son parte de la gestión, planificación y administración urbana. Esto se puede ver a nivel teórico en el objetivo general de este laboratorio, así como en sus diferentes publicaciones (por ejemplo, el “Repertorio de historias y buenas prácticas” del área “Ciudad Abierta”), como en sus procesos experimentales (metodologías que parten del idear con ciudadanía, proyectos en comunidades que parten del trabajo con niños locales, etc.), es decir que, uno de los grandes aportes del LabCDMX es el desarrollo de productos y procesos que ponen en práctica ideas (desde y/o con talento ciudadano), creatividad urbana, probando posibles soluciones y/o desarrollando política pública por medio de la innovación cívica.

## Procesos de posicionamiento de ciudades

Muchas ciudades en el mundo actualmente están buscando posicionarse como “creativas”, y algunas se han apoyado en teorías como la desarrollada por Florida, así como otros tienen una visión más cercana a la de Landry y Bianchini, esto se desarrolló a lo largo del capítulo 1 y se resumió al exponer las diferentes generaciones de ciudades creativas.

Sintetizando la teoría de Florida, algunos lugares se convierten en destinos para la creatividad mientras que otros no, dependiendo de dónde esté la clase creativa (Florida, 2002, p. 6-7). Por lo que para posicionarse como ciudad creativa se debe romper con el pasado, asociado a la industrialización (dando paso a una lógica de crecimiento económico basada en la industria creativa), a formas de gobierno que llama “esclerosis institucional”, a la cultura excluyente que no integra personas diferentes (que no están casadas, que tienen parejas del mismo sexo, que vienen de diferentes países, pero que son creativos, es decir, que forman parte de la economía e industria creativa) (p.10); y se debe invertir en los procesos que atraen y retienen a esta clase creativa (Landry, 2005, p.12, citando a Florida) , eso hace a una ciudad ser competitiva a nivel internacional y por lo tanto posicionarse como creativa.

Por otra parte, aun cuando Landry y Bianchini (1995) reconocen el valor de la economía, la industria creativa, y de las personas que pertenecen a estas disciplinas dentro de los procesos de hacer ciudad, su perspectiva de lo que significa posicionarse como ciudad creativa no coincide con la perspectiva de Florida. Plantean que la idea de remover obstáculos y establecer las bases de un entorno creativo e innovador (p.56) es muchísimo más complejo, amplio y ambicioso a nivel práctico, ya que involucra, primero, desarrollar las condiciones físicas, a la vez que las culturales y psicológicas en función de todos los sectores que involucran la ciudad, además de identificar, generar y aprovechar los recursos culturales (definidos como una gran variedad de aspectos que no se quedan en las bellas artes), implica comprender que un “problema” puede ser una “oportunidad”, es decir transformar la cultura de cómo se toman las decisiones y cómo se estudia el contexto (físico, social, económico, político, ambiental, etc.), y principalmente, lograr todo lo anterior con la capacidad de ver las partes y el conjunto simultáneamente (p.32-50). Para Bianchini (2004), resulta importante en el proceso de posicionamiento, el que las ciudades cuenten con planificación cultural, lo cual implica una “visión culturalmente sensible dentro de la política y la planificación urbana” (reconociendo el valor de los recursos, desarrollando estrategias innovadoras y estableciendo asociaciones) para el desarrollo urbano y comunitario (p.8).

La postura del LabCDMX, también reconoce el valor de la economía creativa (e incluso tiene proyectos asociados al fortalecimiento de este sector) que menciona Florida, así como comparte con Landry y Bianchini la importancia de identificar los recursos creativos, el valor del reconocimiento internacional ya que la colaboración entre ciudades dan oportunidades de las cuales se pueden obtener valiosos aprendizajes; pero el LabCDMX también agrega que estos procesos implican aceptarse y reconocerse como ciudad creativa a nivel local, y que de los aspectos más importantes es dar un lugar al talento ciudadano (que no es exclusivo de un sector de la población) y saber aprovecharlo (Romo, 2017).

Por lo que, de las diferentes posturas la más integral resulta ser la de Landry y Bianchini, sin embargo, también es la más idealista y difícil de concretar en acciones y estrategias específicas, que sean viables y factibles para cada ciudad. No porque sea un reto difícil quiere decir que no valga la pena trabajar por sectores en ir construyendo una postura y estrategia propia, a partir de sus planteamientos generales. Por otro lado, resulta valioso, a nivel teórico, la postura del LabCDMX en que se pone el talento local como centro de la estrategia de posicionamiento como ciudad creativa, para lo cual, a nivel práctico se establecen estrategias basadas en la experimentación, y que influyen en el proceso de hacer ciudad.

## Laboratorios urbanos

Las posturas del MindLab, HDL y el LabCDMX coinciden en que los laboratorios urbanos (y/o de innovación urbana) son, en general, “intentos de crear una respuesta organizacional a la gama de barreras hacia la innovación en las instituciones públicas” (Carstensen y Bason, 2012, p.5) , para lo cual se crean estas plataformas que complementan la prestación de servicios básicos tradicionales que brindan las instituciones públicas, como “facilitadores del diseño de procesos y servicios” (Carstensen y Bason, 2012, p.5) y generadores de mejores ideas (MindLab, 2015). Colaboran en los procesos de reconocimiento, exposición y comunicación de la arquitectura de los problemas urbanos, a la vez que idean y visibilizan múltiples soluciones (físicas, de gobernanza, sociales, económicas, políticas, etc.) (Christiansen y Bason, 2012, p.6; Carstensen y Bason, 2012, p.6). Este rol, desde la perspectiva del LabCDMX, puede ser explicado con el concepto de “think-and-do tank”, ya que los laboratorios traslapan variables (sociales, físicas, económicas política) y tienen funciones que entrelazan investigación, análisis y producción (Romo, 2017).

Las tres posturas exponen la importancia de ser espacios y gestores de vínculos entre los diferentes sectores de la ciudad (gobierno, ciudadanía, sector privado, academia, sector público), y generar oportunidades dedicadas a la colaboración en diferentes tipos de innovación social (procesos de co-creación) (Christiansen y Bunt, 2012, p.29, ). Por otro lado, coinciden en que otra de sus funciones que han ido adquiriendo actualmente es la de transformar el interior de gobierno, la forma en la que se piensa y actúa desde sus respectivas instituciones en las que forman parte, es decir que, por un lado se asisten a tomadores de decisión a considerar los desafíos como un todo (involucrando variedad de perspectivas de los diferentes actores sociales) (Helsinki Design Lab, 2013), como también se transforman las estructuras organizacionales a nivel cultural para que la innovación se extienda como pensamiento, práctica, acción y nuevas formas de liderazgo (MindLab, 2015², citando a Prehn). Esto último según el LabCDMX se logra desde el incorporar nuevo lenguaje en las instituciones (comunicación personal con Gómez-Mont, 2017), como también demostrando a nivel práctico las posibilidades al trabajar con otras metodologías, herramientas e integrando nuevos grupos sociales en los procesos de planificación de ciudad (Lozano, 2017).

El LabCDMX le da especial importancia al que, como laboratorio de gobierno, debe capturar las experiencias y talento ciudadano para luego re-direccionar a la misma ciudad el conocimiento adquirido, así como a la construcción de política pública, sin embargo, el proceso de transformación interno de la cultura de gobierno es, al no ser el centro de sus acciones, a nivel práctico, más una consecuencia paralela y lenta, ya que muchos sectores del gobierno de la Ciudad de México no saben de la existencia del laboratorio y/o les cuesta entender su función (Lozano, 2017). Mientras que para el HDL y el MindLab

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX

Barbara Roverssi Barrantes / 2018

el ser habilitadores de cambio a nivel interno (socios de cambio estratégicos) se fue volviendo una prioridad mayor conforme fueron aumentando sus años de experiencia (MindLab, 2015²).

Los tres laboratorios comparados, así como la teoría de Landry y Bianchini, coinciden en que la experimentación es una práctica esencial para el planteamiento de nuevas soluciones a las problemáticas urbanas, así como para las nuevas lógicas de gobernanza (Carstensen y Bason, 2012, p.19, MindLab, 2015¹; Boyer, et al, 2011, p.27 ), los métodos que cada una de estas posturas plantea varían, sin embargo coinciden en enfoques multidisciplinares, y la mayoría ha utilizado una base que parte de la disciplina del diseño y la etnografía (Carstensen y Bason, 2012, p.19; Christiansen y Bunt, 2012, p.29; Helsinki Design Lab, 2013). El acercamiento metodológico del MindLab parte del design thinking (Christiansen y Bunt, 2012, p.26), el del HDL del diseño estretégico(Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.20), y el del LabCDMX, aun cuando oficialmente no se identifica con uno en específico, ha expuesto su interés en el método Lean (Weiss y Miguel, 2016, p.5, citando a Gómez-Mont). Por otra parte, cada laboratorio expone diferentes fases que forman parte de su proceso de experimentación, sin embargo, se pueden sintetizar en que todas comparten una fase de investigación, análisis, ideación, una de poner a prueba y otra de implementación\*.

Por último, la principal diferencia entre el LabCDMX, el HDL y el MindLab, es que el primero integra en su objetivo principal el ser una plataforma de gobierno que colabore con el posicionamiento de la CDMX como una ciudad

<sup>[1]</sup> \* Vale la pena aclarar que, aun cuando el LabCDMX, concluye muchos de sus experimentos en el “poner a prueba” (como en algunos casos de intervenciones urbanas), otros sí finalizan con fases de implementación, como por ejemplo, después de desarrollar política pública esta se integra a la legislación de la ciudad (la cual fue entonces avalada por gobierno e implica una forma de implementación legal).

<sup>[2]</sup> El análisis específico de la estrategia práctica del LabCDMX (procesos y productos en experimentos reales) se estudian en el capítulo 3.

creativa y abierta, para lo cual plantea el uso de la innovación cívica y la creatividad urbana (Romo 2016); mientras que los otros dos laboratorios no tienen un enfoque que se vincule directamente con el posicionamiento de sus ciudades y/o países como creativos (entendidos bajo la tendencia internacional de ciudades creativas), y se le da más énfasis al concepto de innovación pública, social y cívica, como medio para mejorar la calidad de vida de sus contextos.

Diagrama 39. (pág.129). Portada capítulo 3. Análisis práctico. Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO 3

### análisis práctico

## 3.1 Introducción

En este capítulo se pretende analizar la estrategia práctica empleada por el Laboratorio para la ciudad (LabCDMX) en la implementación de experimentos concretos de innovación cívica y creatividad urbana (Módulo de consulta urbana, Jugar la Ciudad, Saber creativo y Mapatón).

Se seleccionaron tres experimentos para ser resumidos y analizados a nivel práctico en este capítulo. Los principales criterios que fueron considerados para la selección de los que aquí se exponen son:

1- Que el LabCDMX considerara que el nivel de replicabilidad fuera alto (con posibilidad de utilizar productos y/o procesos aprendidos aquí, en contextos diferentes a la CDMX).

2- Que el experimento se encontrara en una fase de finalización (aun cuando existiera posibilidad de una extensión o replanteo posterior), que existiera documentación sobre el proceso práctico que lo constituyó (más allá de solamente los resultados alcanzados).

3- Que representaran áreas de interés para el LabCDMX con diferencias entre sí, es decir, que fueran representativos dentro de la estrategia general de este laboratorio (experimentos que se ejecutaran desde diferentes áreas de trabajo, llamadas “ciudades”)

4- Que se contara con documentación formal realizada por el LabCDMX, expresada en una “ficha de experimento” (aun cuando las versiones suministradas a la investigadora, de estos documentos, tuvieran diferentes formatos)

### Parte I: Síntesis de experimentos a nivel práctico (presentación)

Se expone, para cada experimento, primero, el contexto a partir del cual surge la propuesta (problemática y/o oportunidades); segundo, se describe en qué consiste el experimento a nivel general; tercero, se localiza a nivel geográfico; cuarto, se enumeran los objetivos y actores que lo conformaron; quinto, se describen las actividades, desde lo ocurrido a nivel práctico estratégico, es decir, el proceso que fue necesario para la ejecución y las experiencias que fueron ocurriendo a nivel interno (organizativo), así como las herramientas y metodologías utilizadas; sexto, se elabora una línea de tiempo para ilustrar cronológicamente las etapas y acciones; séptimo, se elabora un diagrama que resume las diferentes fases de experimentación (a partir de los componentes teóricos del “ciclo del experimento” del LabCDMX), para expresar las diversas acciones por etapas temáticas, no cronológicas; octavo, se resumen los resultados, los aprendizajes y la “ficha de experimento” (la forma en que se

documenta, desde el lenguaje y herramientas, el proceso de experimentación por el LabCDMX); y noveno, se identifican los productos y procesos que generó el experimento, a modo de conclusiones.

### Parte II: Análisis de los experimentos: relación entre la teoría y la práctica del LabCDMX

Se compara la estrategia empleada para cada experimento y los planteamientos teóricos generales del LabCDMX, estudiados en los capítulos anteriores, para esto se fragmenta este análisis en tres partes:

A- Conceptualización general

Primero, se hace un repaso entre los principales conceptos que desarrolló cada experimento y su relación con los principales conceptos generales del LabCDMX

B- Desarrollo experimental

Segundo, se analiza comparativamente la estrategia empleada para cada experimento, contra la estrategia general establecida teóricamente. Tercero, se determina si se cumple, y de qué forma, la definición y clasificación de “experimento” desarrollada por el LabCDMX.

C- Proceso práctico para el posicionamiento como Ciudad Creativa

Cuarto, se analiza la estrategia práctica (productos y procesos) utilizada en cada uno de los casos prácticos, en contraposición con la teoría sobre qué significa ser una ciudad creativa, para determinar las formas en que los experimentos contribuyen, o no, al proceso de posicionamiento de la CDMX.

### Parte III: Conclusiones prácticas

Por último, se determinan conclusiones respondiendo a las preguntas ¿de qué manera se implementan experimentos de innovación cívica y creatividad urbana en el LabCDMX?, y ¿de qué forma este proceso práctico colabora en el posicionamiento de la CDMX?

## 3.2 Parte I: Síntesis de experimentos a nivel práctico

### 3.2.1 Mapatón CDMX

#### Presentación

El experimento Mapatón CDMX surge, primero, de una problemática de interés ciudadano asociada al gran uso de transporte público de autobuses concesionados, y una ausencia de información sobre el sistema.

Los ciudadanos de la Ciudad de México gastan en transporte \$4,720 en promedio trimestral, representando el segundo rubro más importante de gasto. De acuerdo a la encuesta más reciente de origen-destino (2007), el 65% de los viajes de la ZMVM se realizan a través del transporte público concesionado. Éste está compuesto por 29 mil unidades de transporte (autobuses, microbuses y vagonetas) concentradas en 97 rutas que realizan alrededor de 3 mil recorridos ida y vuelta, realizando 14 millones de viajes diarios. Sin embargo, no existe información actualizada, digitalizada y abierta sobre este Sistema (LabCDMX, 2016 f, p.16).

Por otra parte, también surge gracias a la identificación y aprovechamiento de una serie de oportunidades relacionadas a condiciones políticas y legislativas.

La Ley de Movilidad de la Ciudad de México en su artículo 47 establece la obligación de crear un Sistema de Información y seguimiento de movilidad. Este sistema debe consistir en una base de datos que la Secretaría de Movilidad deberá integrar y operar con el objeto de registrar, procesar y actualizar la información sobre la ciudad en materia de movilidad. A su vez, el Plan Integral de Movilidad 2013-2018, contempla la realización de “estudios que indiquen la forma de estructurar e integrar gradualmente el sistema de transporte público” (LabCDMX, 2016 f, p.17).

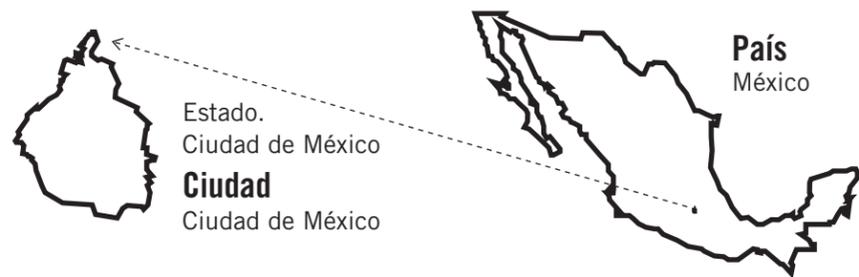
A partir de esta problemática y oportunidades se hace la pregunta ¿Cómo abordar, desde la apertura, la falta de información de transporte público concesionado? (Cuesy, 2016), es a partir de esta se plantea el experimento Mapatón CDMX, el cual pertenece al área “Ciudad Abierta” del LabCDMX.



Se trata de un esfuerzo conjunto (organizaciones de sociedad civil, empresas y entidades de gobierno) para generar una base de datos abiertos de los recorridos de microbús, autobús y vagoneta de la Ciudad de México a partir de una actividad lúdica que se base en la colaboración ciudadana. El equipo de Mapatón desarrolló una estrategia basada en el juego, y que utiliza una herramienta tecnológica, para que cualquier persona con un teléfono inteligente pudiera colaborar en la construcción de una base de datos abiertos, que mapeara las rutas de transporte público concesionado. Se trató del primer gran ejercicio de crowdsourcing ciudadano en la capital mexicana. El crowdsourcing implicó que el gobierno descentralizara una tarea y abriera el espacio a personas para que colaboraran en el cumplimiento de un objetivo de interés común, es decir que externalizó tareas que tradicionalmente realiza una sola persona o entidad a un grupo numeroso a través de una convocatoria abierta (Laboratorio para la Ciudad, 2016. Mapatón CDMX).

El juego de Mapatón CDMX consiste en mapear rutas de transporte público concesionado de principio a fin con la finalidad de sumar puntos utilizando una app disponible para Android. El fin mayor del esfuerzo es aplicar los

Imagen 20. Imágenes de inicio al abrir la aplicación móvil de Mapatón CDMX. Fuente: Urbanovacion, 2016.



### Delegaciones

que abarcó Mapatón CDMX



Azcapotzalco, Gustavo A M., Miguel Hidalgo, Cuauhtémoc, Venustiano Carranza, Iztacalco, Tláhuac, Milpa Alta, Xochimilco, Tlálpán, Magdalena C, Álvaro Obregón, Cuajimalpa de Morelos, Miguel Hidalgo y Benito Juárez, Iztapalapa

principios de ciudad abierta a un caso de estudio específico, aprovechando una oportunidad de mejora en la ciudad (LabCDMX, 2016 f, p.17).

Abrir datos es una manera de democratizar y garantizar el acceso a información para contribuir al bien público. El gobierno, como fuente y custodio de numerosos conjuntos de datos relevantes, juega un papel fundamental en la construcción de un ecosistema de datos abiertos, y debe garantizar no sólo el acceso a los datos, sino que sean legibles y utilizables en la forma que se presentan y administran, y que sigan lineamientos o estándares universales (LabCDMX, 2014).

### Objetivos

1. Incentivar, a partir de la experiencia de Mapatón y su metodología, el desarrollo de soluciones a problemáticas urbanas a través de estrategias de ciudad abierta.
2. Articular un ecosistema colaborativo en torno al transporte público

Diagrama 40. Contexto físico en el que se llevó a cabo el experimento Mapatón CDMX. Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con Cuesy, 2016.



concesionario de la CDMX.

3. Publicar información en formatos abiertos de al menos 1000 recorridos diferentes (ida y vuelta) del transporte público concesionario de la CDMX (LabCDMX, 2016 f, p.16).

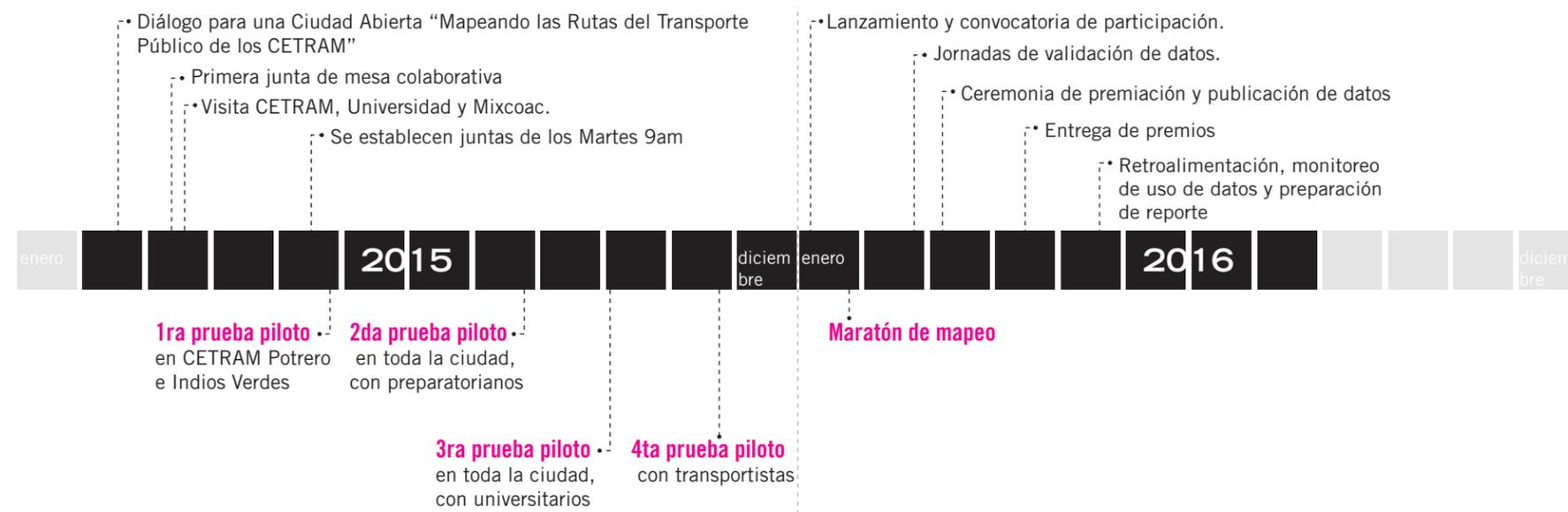
### Actores

1. Coordinadores: Laboratorio para la ciudad, Pides innovación social, Semovi, Cetram.
2. Colaboradores: Planeación y Desarrollo, ITDP México, M+Urbano, Ally, Transconsult, Urban Launchpad.
3. Aliados: Embajada Británica en México, Hewlett Foundation.
4. Participantes: 3.624 ciudadanos.

### Actividades

El proceso de experimentación, como suele ocurrir en muchos casos, inició antes de tenerse claro el experimento que se iba a desarrollar, es decir, que existieron una serie de fases previas a las oficiales. La cadena de eventos

Imagen 21. Ejemplo de cómo los ciudadanos pueden participar en el mapeo desde su teléfono celular. Fuente: Fuente. PIDES Innovación Social, 2015



que llevó al experimento de mapeo masivo inicio en el año 2014, cuando un miembro de la Coordinación de Centros de Transferencia Modal (CETRAM) asistió al Segundo Encuentro de Gobierno Abierto de la Ciudad de México, y el evento lo motivó a buscar a PIDES Innovación Social y al LabCDMX para expresar su interés en convertir la información existente sobre el transporte público concesionario en datos abiertos (Cuesy, 2016). Sin embargo, el LabCDMX considera como el inicio oficial de las actividades, que concibieron a Mapatón CDMX, el diálogo posterior llamado “Mapeando las Rutas del Transporte Público de los CETRAM”, (y que fue consecuencia del interés antes descrito), este se llevó a cabo en la Azotea del LabCDMX, donde se expuso la pregunta ¿Cómo se puede mapear las rutas de transporte público de los CETRAM? (Cuesy 2016), la cual buscó ser respondida por los asistentes, que fueron un total de 17 personas de 10 organizaciones diferentes, provenientes de los sectores público, social, académico y privado (LabCDMX, 2016 f, p.19).

Este y diálogos similares fueron una iniciativa de PIDES Innovación Social y el LabCDMX, en un intento por facilitar espacios de encuentro para que personas de diferentes sectores, compartieran conocimientos, preocupaciones

Diagrama 41. Línea de tiempo que muestra las principales fases y actividades de Mapatón CDMX. Fuente: Elaboración propia a partir de LabCDMX, 2016 f, p.1-58

y propuestas alrededor de temas específicos y prioritarios en la Ciudad (LabCDMX, 2016 f, p.19), como el caso de la movilidad urbana y el derecho de los ciudadanos a contar con este conocimiento, así como exponer las ventajas para futuros estudios urbanos si se contara con la información de rutas, inexistente hasta el momento (Cuesy, 2016).

En el diálogo se habló sobre la movilidad, el transporte público concesionario y los CETRAM; sobre el potencial de un mapa interactivo y digital, así como de obtener información sobre el sistema más allá de los recorridos, como zonas de ascenso y descenso, seguridad, concesiones, obras y derroteros (LabCDMX, 2016 f, p.19).

Posteriormente se convocó a una junta de trabajo dando seguimiento al proceso, para compartir la información con la que se contaba, esto propició el que aumentara el “interés de los asistentes por profundizar el conocimiento acerca de la realidad cotidiana en éste sistema de transporte” (LabCDMX, 2016 f, p.20), y se reconoció la magnitud del reto por las dimensiones y características de la CDMX. Paralelamente se fue investigando sobre las

## Pruebas piloto MAPATÓN CDMX

### Prueba 1 Flocktracker, centralizado

Puso a prueba 3 hipótesis:

- Es posible mapear las rutas usando la aplicación Flocktracker, desarrollada por Urban Launchpad en colaboración con el MIT.
- Es posible recolectar información de los siguientes campos de llenado: geolocalización, derrotero, kilómetros recorridos, foto del letrero con información de los ramales, tarifa máxima, tiempo aproximado de recorrido, origen y destino, capacidad de la unidad, género de usuarios, número de ascensos, descensos y paradas formales e informales
- El método de participación ciudadana ideal es controlado, es decir, hay una logística cuidadosa de quién mapea qué ruta que incluye capacitación y asignación de recorridos.

### Prueba 2 Mapatón 1.0 con estudiantes de preparatoria descentralizado

Puso a prueba 2 hipótesis:

- Es posible mapear las rutas usando la aplicación de Mapatón en su primera versión, desarrollada por Krieger a partir de un algoritmo que ludifica la participación.
- El método de participación ciudadana ideal es descentralizado, es decir, la logística se limita a seleccionar una muestra de mapeadores y a capacitarlos en el uso de la herramienta, mas no en la estrategia que cada uno debe seguir.

### Prueba 3 Mapatón 2.0 con Universitarios

Puso a prueba 3 hipótesis:

- El método de participación ciudadana ideal es un juego ciudadano en el que mapeadores hacen equipos y desarrollan estrategias propias.
- Los jóvenes universitarios son la población objetivo para diseñar una convocatoria para participar en Mapatón CDMX.
- Los premios monetarios son el incentivo más adecuado para el ejercicio a gran escala.

### Prueba 4. Transportistas

Se capacitó a 45 enlaces y supervisores de Cetram para que ellos promovieran el uso de la aplicación entre los conductores de las unidades. Durante 3 semanas, los choferes de las unidades de transporte público realizaron el mapeo de 358 recorridos que representan 8,360 km y 24,500 minutos mapeados.



Cuadro 4. Hipótesis que se buscaron probar en cada prueba piloto de Mapatón CDMX. Fuente: Diagramación y síntesis propia a partir de LabCDMX, 2016 f, p.20-26

Imagen 22. Proceso de la mesa colaborativa y la organización de Mapatón CDMX en la definición de objetivos y presentación de herramientas tecnológicas para mapeado participativo. Fuente: LabCDMX, 2016 f, p.21



Imagen 23. Ejecución de prueba piloto #1, utilizando la herramienta Flocktracker. Fuente: LabCDMX, 2016 f, p.22

“Se mapearon 18 recorridos. Aquí aprendimos que la aplicación de Flocktracker era flexible y permitía recolectar una diversidad de datos, sin embargo, carece de un soporte técnico robusto para un ejercicio a gran escala. Aunque el control logístico favoreció la comunicación con los choferes y la seguridad de los mapeadores, implicaba muchos recursos humanos y financieros para llevarse a gran escala. Por ello, se tomó la decisión de explorar con otra herramienta tecnológica, focalizar esfuerzos en la recolección de menos datos y rebotar ideas sobre procesos de participación ciudadana no controlados. De aquí surge la idea de desarrollar un algoritmo que permitiera el juego de ciudad.” (LabCDMX, 2016 f, p.22)

## Maratón de mapeo colectivo

- 3,644 usuarios registrados
- 690 equipos
- 2,632 mapeos válidos
- 286 usuarios registrados mapearon por lo menos un recorrido
- 1,765 recorridos candidatos a GTFS

## Resultados Mapatón CDMX

- Interés y acciones políticas de Semovi y de Jefe de Gobierno
- Capa de mapatón proyectada en Ciudad Futura
- Diversas organizaciones usando la información
- Cada día se sumaron 214 usuarios
- Cada día se mapearon 154 recorridos
- El maratón de mapeo generó 685,188 minutos de mapeo (475 días completos) o **1.3 años de mapeo continuo**
- Se cubrieron **51,308 kilómetros**, lo que equivale a 1.2 vueltas a la Tierra

herramientas tecnológicas de mapeo existentes y se fueron integrando al equipo miembros especialistas en este tipo de tecnologías, quienes, en conjunto, colaboraron en el delimitar el objetivo, y centrarlo en “utilizar la tecnología y la participación de la gente para trazar los recorridos de transporte” (p.20).

La siguiente etapa consistió en una serie de puestas a prueba de las herramientas en el territorio (físico, tecnológico y social). Según la organización, era imposible prever cuántas “pruebas piloto” serían necesarias para probar las diferentes hipótesis, sin embargo, cada una era de vital importancia para adquirir los aprendizajes que darían un producto y proceso pertinente hacia la concreción de los objetivos (los cuales también se iban transformando y delimitando a lo largo del proceso de las pruebas piloto) (Cuesy, 2016).

El equipo reconoció que, para descubrir la solución adecuada al problema, ésta debía pasar por un proceso de iteración...aprender a partir de la prueba y el error era necesario para diseñar una solución adecuada... De igual forma, la mesa colaborativa reconoció que, para diseñar una estrategia de participación ciudadana

y una adaptación de la aplicación móvil adecuadas, era necesario involucrar a los ciudadanos y usuarios de transporte público (LabCDMX, 2016 f, p.22).

Las pruebas piloto (y/o versiones beta) buscaron poner a prueba una serie de hipótesis que se van comprobando, descartando y/o transformando en la medida en la que se enfrentan a la realidad contextual. La metodología de prueba y error parte de una serie de suposiciones, de una o varias áreas específicas (sociales, territoriales, tecnológicas) que se implementa para identificar nuevos inputs o aprendizajes valiosos, y así proponer una nueva versión del experimento. En el caso de Mapatón CDMX se realizaron cuatro pruebas piloto antes del “maratón de mapeo”.

Posteriormente se llevó a cabo el Maratón de mapeo colectivo durante casi 20 días, el cual involucró la colaboración con UPIICSA y UAM Iztapalapa, así como “Cívico” y “Ecobici”. Resultó sorprendente, para el equipo organizador, el que se generaron equipos de hasta 17 ciudadanos para participar como un solo equipo, mapeando desde su celular las rutas de diferentes líneas de transporte público. Así como las afirmaciones de los participantes al decir que formaba parte del entretenimiento, no solo la herramienta lúdica tecnológica, sino también el que podían visualizar la utilidad del juego, de los resultados posteriores, en su contexto cotidiano (Cuesy 2016).

Por otra parte, para determinar quién o quiénes eran los ganadores del maratón de mapeo, así como para tener claridad en los datos obtenidos, se realizó la “jornada de validación de datos”, la cual incorporó una serie de tareas como: validación de recorridos para obtención de puntos, selección de recorridos a formato GTFS, homologación de nombres de bases, selección de recorridos únicos, entre otros. Y así contar con una clara base de datos que permitiera realizar el “Encuentro con mapeadores” y una ceremonia de clausura (LabCDMX, 2016 f, p.46-47), donde también se hizo un proceso de retroalimentación sobre el proceso con los mapeadores (p.50).

Por último, el equipo del experimento Mapatón CDMX, continuó con identificar cuáles serían los pasos siguientes a realizar, es decir, los procesos que, gracias a este experimento, podrían seguirse desarrollando al interior y exterior de gobierno, entre los que se identificaron una serie de tareas como: diseño de dashboard, incorporación de mecanismo de gestión de datos de Semovi, difundir reporte y metodología “ciudad abierta”, acompañamiento a organizaciones que deseen utilizar los datos (p.48).

Diagrama 42. Resultados numéricos del “Maratón de mapeo” y de todo el experimento Mapatón CDMX. Fuente: Diagramación propia a partir de LabCDMX, 2016 f, p.48-50

## Fases formales de MAPATÓN CDMX

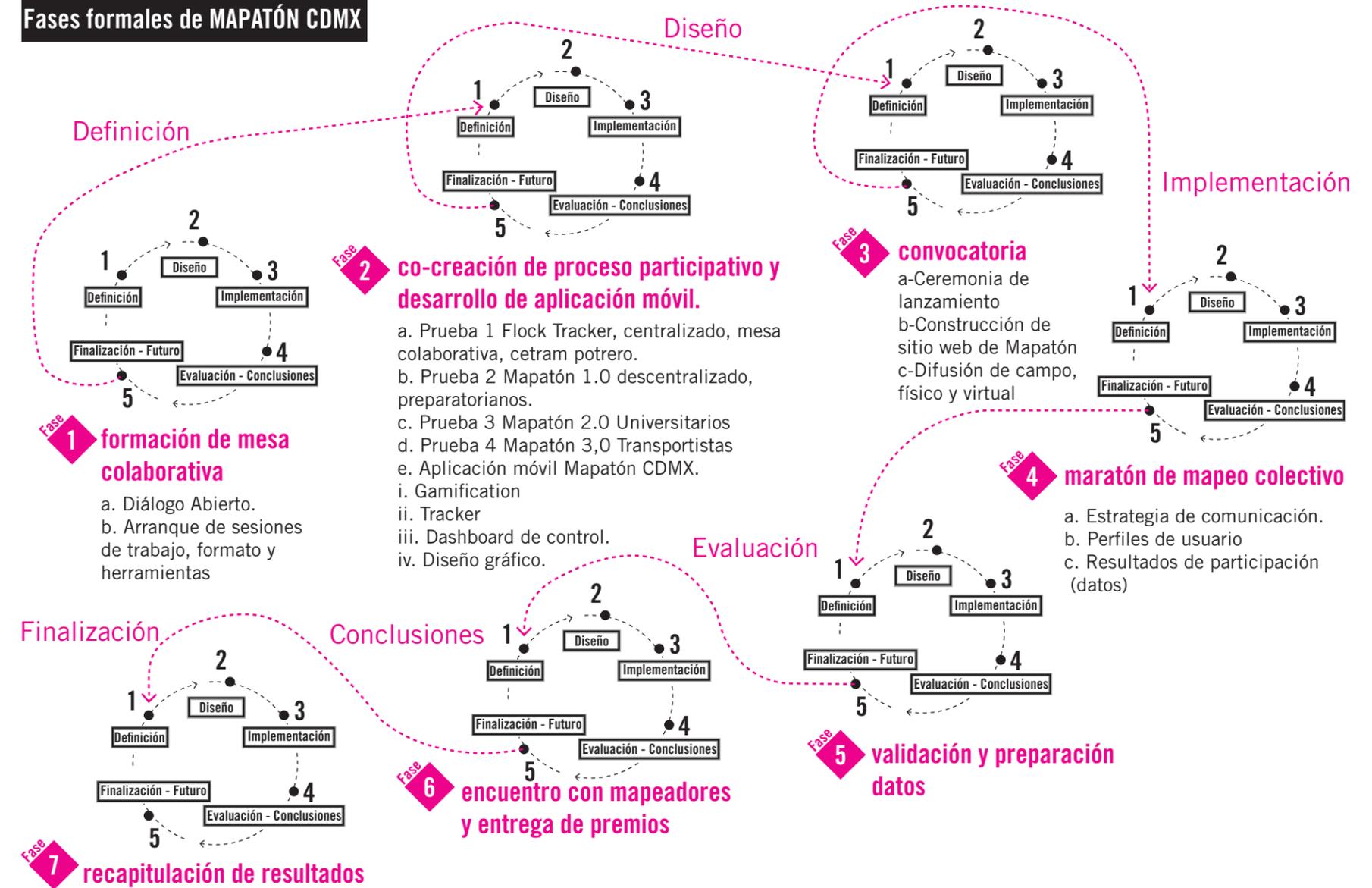


Diagrama 43. Fases de experimentación que integran todo Mapatón CDMX (a nivel práctico), siguiendo los ciclos o fases teóricas descritos por el LabCDMX y la ficha de este experimento. Fuente: Diagramación y síntesis propia a partir de LabCDMX, 2016 f, p.1-58

## Ficha de experimento **Mapatón CDMX**

1

### ¿Es un experimento independiente?

1.1 Pertenece a una serie mayor de actividades relacionadas a la estrategia de apertura gubernamental que impulsa el LabCDMX. Para comprender las implicaciones y los efectos del gobierno abierto en la ciudad - el conocimiento abierto, los ecosistemas colaborativos y la participación ciudadana. El Laboratorio tiene el objetivo de diseñar e implementar casos de estudio de temas urbanos específicos. Este experimento es un “caso de estudio”

1.2

### Desafío u oportunidad que le da origen

Poner en práctica los principios de gobierno abierto aprovechando una coyuntura favorable. El subdirector en Centros de Transferencia Modal expresó su interés por promover la publicación de datos abiertos de los recorridos de transporte público, a partir de su asistencia al Segundo Encuentro de Gobierno Abierto de la Ciudad de México. Por otro lado, la comunidad de movilidad es una de las más cohesionadas en la Ciudad de México, teniendo la experiencia de haber influido y moldeado la recién publicada Ley de Movilidad. Esto representó una oportunidad tanto para mejorar la calidad de información del transporte público concesionado a partir de la colaboración intersectorial, como de documentar la experiencia y generar insumos para la estrategia de gobierno abierto de la ciudad. El escenario fue favorable dado que la Ley de Movilidad aprobada en 2014 ordena la creación de un Sistema Integral de Información en Movilidad, y que la Ley para Hacer de la Ciudad de México una Ciudad Más Abierta, aprobada en Abril 2015, reconoce el derecho que tiene la sociedad de colaborar con el gobierno en sus acciones.

1.3

### Solución y abordaje

La forma tradicional de recolectar información del sistema transporte público - y de otros sistemas urbanos - suele darse de forma centralizada y cerrada. En este escenario, la autoridad competente lleva a cabo un proceso de licitación para que un tercero produzca y analice la información, lo cual puede ser costoso y lento. Al final, la información queda resguardada en un cajón. En el mejor de los casos, se hace pública a quien lo solicite a través de los mecanismos de transparencia vigentes. En un escenario donde se recolecta información a partir de una visión de ciudad abierta, el proceso aprovecha la inteligencia colectiva y genera conocimiento abierto para su libre consumo.

1/10

La solución planteada fue formar una mesa colaborativa para diseñar un mecanismo de participación ciudadana creativo que permitiera recolectar y publicar datos abiertos sobre el sistema de transporte público concesionado. El proceso de diseño parte de una noción de experimentación, es decir, la solución adecuada se construye a partir de aprendizajes obtenidos en la prueba y el error.

Mapatón CDMX es el primer maratón de mapeo colectivo para generar datos abiertos del transporte, en la Ciudad de México. Éste funciona a partir de una aplicación móvil que permite a sus usuarios formar equipos, trazar recorridos, sumar puntos y ganar recompensas. Esta iniciativa es innovadora dado que plantea nuevas interfaces de interacción entre el gobierno y la ciudadanía, en este caso, tanto una mesa colaborativa de expertos como ciudadanos participativos generando datos sobre un tema específico: la movilidad y el transporte público.

2

### Categorías / 1 o varios componentes que lo integran

2.1

Intervención  Evento  Talleres  Mesas de trabajo  
 Dispositivo  Concurso  Campaña de difusión  Investigación

2.2

### Aliados / tipos de aliados que incluye

<input checked="" type="checkbox"/> <b>Gobierno</b> Secretaría de Movilidad Centros de Transferencia Modal Instituto de la Juventud de CDMX	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Sociedad civil organ.</b> PIDES Innovación Social ITDP México Planeación y Desarrollo CTS Embarq	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Iniciativa privada</b> Krieger Electronics Transconsult M+Urbano Ally Google. Intel. Cívico México
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Ciudadanía</b> Arturo Cadena Alan Grabinsky 10 validadores de datos 250 choferes de unidad	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Academia</b> UPIICSA UAM Iztapalapa	

2.3

### Espacio físico donde se llevó a cabo

**Fuera del LabCDMX**  
43 CETRAM y paraderos de transporte  
Unidades de transporte público concesionado y Calles de la CDMX y Zona Metropolitana.  
Oficinas de PIDES Innovación Social y UPIICSA Auditorio  
 **LabCDMX** -----  Oficinas ---  Azotea

2/10

2.4

### Espacio virtual / componentes digitales

Web - micrositio ----- mapatoncd.mx  
 Redes sociales ----- Facebook @mapatoncdmx,#MapatónCDMX #CiudadAbierta  
 Laboratorio de datos ----- http://datos.labcd. mx/dataset/mapaton-cdmx-gtfs

2.5

### Eje al que pertenece dentro del LabCDMX

Ciudad abierta  Ciudad lúdica  
 Ciudad creativa  Ciudad peatón

2.6

### Finalidad del experimento (a partir de los objetivos del LabCDMX)

Detonar conversaciones  Intercambiar y promover buenas prácticas urbanas  
 Probar soluciones a desafíos urbanos  
 Promover participación ciudadana en la generación de ideas

3

### Estatus / fase de experimentación en la que se encuentra

3.1

Definición  Implementación  Finalizado  
 Diseño  Evaluación - conclusiones

4

### Nivel de replicabilidad \*criterios descritos en una tabla

4.1

Muy alta  Media  Nula  
 Alta  Baja

3/10

Es replicable en otras ciudades en la medida en que se adapte a sus contextos propios. No todos los componentes de mapatón son replicables en todo tipo de contexto, sin embargo, dada su documentación, es posible replicar aprendizajes y aplicar principios detrás de Mapatón en ejercicios similares. Algunas consideraciones para entender su replicabilidad son:

--- En ciudades de menor escala tal vez no sea necesaria la ludificación para incentivar la participación, sino un proceso centralizado de asignar ciertos recorridos a ciertas personas.  
 --- El proceso administrativo para dotar de GPS a las unidades de transporte puede ser más expedito en otras administraciones públicas, por lo que no es necesario un maratón de mapeo colectivo.  
 --- No en todos los contextos las atribuciones en transporte público están fragmentadas, por lo que una mesa colaborativa puede no ser necesaria.  
 --- No existen organizaciones que demandan datos abiertos del transporte en todas las ciudades.  
 --- No en todas las ciudades existe un mandato legal para crear un sistema de información de movilidad de calidad.  
 --- La brecha digital en la Ciudad de México es más angosta que en el resto de las entidades del país. El 73% de la población tiene acceso a internet.

5

### Palabras clave

1. ecosistemas colaborativos	3. ludificación	5. tecnología cívica
2. datos abiertos	4. movilidad	6. crowdsourcing

6

### Resumen / 250-350 palabras

6.1 **Problema / Desafío / Oportunidad**  
 El transporte público más usado de la ciudad es el concesionado, es decir, los autobuses, microbuses y vagonetas (14 millones de viajes diarios). Sin embargo, hasta 2016 no existía información integrada, actualizada y abierta del mismo.  
 A partir del interés expreso de servidores públicos y miembros de la sociedad civil organizada asociados a la movilidad y la innovación, se presentó la oportunidad de iniciar un proceso cuyo resultado fuera la publicación por primera vez de datos abiertos de éste tipo de transporte.

6.2

**Abordaje**  
 Comenzó con un diálogo abierto que dio pie a la formación de una mesa colaborativa de 13 organizaciones de los sectores público, privado y social, incluyendo los Centros de Transferencia Modal y la Secretaría de Movilidad. El objetivo compartido de la mesa fue producir datos abiertos del transporte público concesionado. El LabCDMX y PIDES Innovación Social fungieron como integradores de la mesa. El mecanismo para cumplir este objetivo fue un proceso experimental, de aprendizaje a partir de la prueba y el error, abordado desde los principios de ciudad abierta: innovación cívica,

4/10

Ficha 2 (p.138, 139, 140, 141, 142). Resumen de la ficha de experimento de Mapatón CDMX. Diagramación propia, con contenido resumido del textual original de la ficha. Fuente: Diagramación propia a partir de LabCDMX, 2016 f, p.1-58. Recuperado de los archivos de “Ciudad Abierta” del LabCDMX durante el año 2016, suministrado con los permisos correspondientes para ser expuesto y analizado en esta investigación con propósitos académicos. No se modificó la redacción original del equipo que estuvo a cargo de este experimento, quienes son los únicos autores del contenido.

6.3 aprovechamiento de la tecnología, retroalimentación, usabilidad, colaboración, participación, diseño centrado en el usuario y transparencia proactiva.

**Relevancia social (urbana) o científica**

El gobierno abierto como modelo de gobernanza colaborativo surge como una solución a la crisis de representatividad democrática en el mundo. En la medida en que se generen experiencias donde se aplican los principios de éste modelo en la búsqueda de soluciones a un problema público específico, sus implicaciones en solventar esta crisis serán más claros.

6.4 **Resultados esperados y alcanzados**

Al inicio del proceso experimental, la mesa colaborativa visualizó el cumplimiento de la meta en un horizonte de tiempo no mayor a seis meses. A pesar de que éste tiempo fue casi el doble (11 meses, 7,498 horas de trabajo colaborativo y 4 pruebas piloto) los resultados de la experiencia son alentadores. Mapatón CDMX fue el primer gran ejercicio de crowdsourcing ciudadano en México y el primero en aprovechar técnicas de ludificación. Esto demuestra que una forma innovadora de participación ciudadana es que las personas, a partir de un proceso que les motive, pueden generar conocimiento útil para el diseño de políticas públicas. Más de 3600 de usuarios descargaron la aplicación móvil durante una convocatoria de 10 días, se formaron 690 equipos y se trazaron 4110 recorridos, de los cuales 2746 fueron válidos. El 4 de Marzo se publicó una API con los datos validados en formato GTFS; a pesar de faltar un 40% de los recorridos y de necesitar mejoras en su calidad, la información ha sido consultada más de 10 mil veces. Además, la Secretaría de Movilidad se comprometió públicamente a completar la información. La experiencia demostró que la confianza y colaboración entre ciudadanía y gobierno es posible. Tener un objetivo compartido específico, medible y alcanzable para solucionar un problema complejo, obliga la apertura del gobierno y abre espacio de incidencia para la sociedad civil. Mapatón demostró que con el debido soporte y acompañamiento, las generación de valor público puede provenir de mandos medios del gobierno y no sólo de las altas esferas de poder.

6.5 **Replicabilidad**

A la fecha ya son 8 las ciudades en México, América Latina y África que se comunican con algún miembro de la mesa colaborativa de Mapatón, incluido el Laboratorio para la Ciudad, para aprender de la experiencia y de los aprendizajes pensando en diseñar un ejercicio similar.

5/10

**7 Teoría de cambio**

7.1 -- Para promover el gobierno abierto en la Ciudad es necesario diseñar y documentar casos de estudio que resuelvan problemáticas urbanas complejas y/o generen valor público específico a partir de la activación de los principios de ciudad abierta.

7.2 -- Elaborar y difundir una ficha que describa el proceso, los resultados y los aprendizajes del caso de estudio permite diseñar una metodología para abordar problemas complejos a partir de estrategias de ciudad abierta. Esto amplía la posibilidad de incentivar el desarrollo de soluciones a problemáticas urbanas a través de estrategias de ciudad abierta.

-- Combinar la voluntad de agentes de cambio dentro del gobierno, en especial mandos medios del servicio público, con la voluntad de incidencia en gobierno por parte de agentes de cambio de organizaciones de la sociedad civil (comunidad de movilidad) resultará en el diseño de un mecanismo creativo para aprovechar una oportunidad de mejora (tener datos abiertos del sistema de transporte público concesionado).

-- Para articular un ecosistema colaborativo de la Ciudad de México en torno al transporte público concesionado, es necesario detonar diálogos cercanos entre gobierno y ciudadanía para diagnosticar problemas potenciales, formar una mesa colaborativa para pensar soluciones y organizar un encuentro que permita compartir experiencias y conocimiento en torno a las soluciones planteadas.

-- Para publicar información en formatos abiertos de al menos 1000 recorridos diferentes del transporte público, a través de un modelo alternativo al tradicional, es necesario aprovechar la inteligencia colectiva. Para lo cual es necesario implementar una estrategia creativa e innovadora de participación ciudadana. Esta estrategia puede consistir en desarrollar una aplicación móvil que cumpla con los principios de usabilidad y diseño centrado en el usuario, y que permita a sus usuarios trazar recorridos y obtener datos del sistema de transporte público concesionado de forma satisfactoria. Para motivar la participación, la ludificación puede ser un mecanismo útil.

**Matriz de marco lógico**

7.3 **Finalidad**

OBJETIVO

Incentivar, a partir de la experiencia de éste ejercicio y su metodología, el desarrollo de soluciones a problemáticas urbanas a través de estrategias de ciudad abierta.

6/10

SUPUESTO

1-El Laboratorio difunde ampliamente el Modelo Ciudad Abierta y los hallazgos de Mapatón entre los miembros de las organizaciones involucradas.

2-El caso de estudio genera aprendizajes valiosos.

3-Mapatón termina satisfactoriamente.

4-Mapatón genera interés en México y el mundo.

INDICADORES

1-Diseño de un experimento del Laboratorio parte de experiencia de modelo Ciudad Abierta.

2-Al menos una organización involucrada en mapatón incorpora una herramienta del proyecto en el diseño de otro proyecto. Estas herramientas pueden ser: Crowdsourcing ciudadano, Mesa Colaborativa, Prueba piloto y retroalimentación ciudadana, Ludificación.

3-En al menos dos foros sobre Gobierno Abierto se hace referencia a Mapatón como un caso de estudio.

4- Al menos otras 5 ciudades de México y del mundo contactan a la mesa colaborativa para aprender de la experiencia.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

1-En la sección de abordaje del reporte del experimento se señala el Modelo Ciudad Abierta.

2-Mención de Mapatón y sus herramientas en sus publicaciones.

3-Mapatón CDMX en el programa de al menos dos foros.

4-d) El Laboratorio registra reunión.

**Propósito**

OBJETIVOS

1-Diseñar una metodología para abordar problemas complejos a partir de estrategias de ciudad abierta y sus 3 dimensiones: conocimiento abierto y accionable, ecosistemas colaborativos y diseño centrado en las personas.

2-Articular un ecosistema colaborativo en torno al transporte público concesionado de la CDMX.

3-Publicar información en formatos abiertos de al menos 1000 recorridos diferentes (ida y vuelta) del transporte público concesionado de la CDMX.

SUPUESTOS

1- El proceso de Mapatón involucra todos los componentes conceptuales de la definición de Ciudad Abierta del LabCDMX.

2-Existe interés en diversas organizaciones, incluida la Secretaría de Movilidad, por tener datos abiertos sobre sistema de transporte público concesionado para mejorarlo.

7/10

3- Los datos de al menos 1000 recorridos obtenidos a partir del proceso de Mapatón, son de buena calidad.

INDICADORES

1-El Modelo de Ciudad Abierta hace referencia a los aprendizajes de Mapatón.

2-Al menos 5 de las organizaciones de la mesa colaborativa utiliza la información publicada en algún proyecto, publicación o programa.

3-Las redes sociales de mapatón tienen 5 mil personas como seguidoras.

4-Al menos 5 periódicos nacionales hacen referencia a Mapatón al hablar de transporte público concesionado.

5-Al menos 5 mil consultas de la información publicada.

6-Al menos dos aplicaciones móviles o servicios informativos digitales desarrollados a partir de la información publicada.

7-La Secretaría de Movilidad se compromete a aprovechar Mapatón para su plan de creación del Sistema de Seguimiento de Movilidad.

8-Los datos de 1000 recorridos son consultables, descargables, usables y reutilizables de forma gratuita y sin ningún impedimento normativo.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

1-Modelo de Ciudad Abierta publicado.

2-Monitoreo de redes sociales y sitio web de organizaciones.

3-Analíticos de facebook y seguidores en twitter.

4-Monitoreo de prensa.

5-Número de consultas de API en Lab de datos.

6-Hipervínculo a las app publicadas.

7-Secretario de gobierno asiste a ceremonia de premiación.

8-Datos disponibles en Laboratorio de Datos y portal de Datos Abiertos del Gobierno de la CDMX.

**Componentes**

OBJETIVOS

1-Elaborar una ficha que describa el proceso, los resultados y los aprendizajes del experimento.

2.1-Formar una mesa colaborativa intersectorial con el objetivo compartido de diseñar una estrategia para generar datos abiertos del transporte público concesionado.

2.2-Reunir a servidores públicos, académicos, emprendedores y expertos en un Diálogo para una Ciudad Abierta para conversar sobre cómo hacer equipo para mapear los recorridos de transporte público concesionado de la ciudad.

2.3-Organizar un encuentro para conectar al menos 50 individuos con 20 organizaciones diferentes con intención de utilizar datos abiertos de

8/10

transporte público concesionado para elaborar estudios, análisis, productos y/o servicios.

- 3.1-Implementar una estrategia creativa de participación ciudadana que aproveche la tecnología móvil para recolectar datos.
- 3.2-Desarrollar una aplicación móvil que permita a sus usuarios trazar recorridos y obtener datos del sistema de transporte público concesionado, de forma satisfactoria.

#### SUPUESTOS

- 1-Existe una persona de la mesa colaborativa de Mapatón encargada de elaborar la ficha.
- 2-La mesa colaborativa establece este mecanismo como prueba de su existencia.
- 3-Existe una persona de la mesa colaborativa encargada de registro.
- 4-Existe poder de convocatoria por parte de líderes de caso de estudio.
- 5-Existen recursos para organizar un encuentro.
- 6-Para diseñar una estrategia eficaz es necesario un proceso iterativo, de aprendizaje a partir de prueba y error.
- 7-La mesa colaborativa abre un espacio digital de diálogo con la ciudadanía
- 8-El caso de estudio, por su novedad, atrae a la prensa.
- 9-Existe información suficiente para construir la aplicación.
- 10-La mesa colaborativa establece relaciones de confianza con transportistas y usuarios del transporte.
- 11-La mesa colaborativa establece hipótesis para ser probadas en pruebas piloto.
- 12-Existe registro de hallazgos en pruebas piloto.

#### INDICADORES

- 1-Ficha de experimento terminada.
- 2-Se realizan al menos 10 entrevistas a profundidad iniciales y 10 finales para captar aprendizajes de involucrados.
- 3- Publicación de álbum fotográfico con sucesos más relevantes del proceso del caso de estudio.
- 4- La ficha de experimento integra la retroalimentación de al menos 50% de los participantes en el caso de estudio.
- 5-Firma de acuerdo de participación de al menos 10 organizaciones, con la presencia del sector público, social y privado.
- 6-Cada representante de las organizaciones asiste al menos al 70% de las sesiones de trabajo para las que se le convoca.
- 7-Asisten 20 representantes de al menos 15 organizaciones, incluidas Semovi y Cetram, al Diálogo.
- 8-Asistencia de 50 usuarios del transporte público.
- 9-Asistencia de al menos 20 organizaciones, incluidas todas las de la mesa colaborativa.

9/10

- 10-Asistencia de al menos dos mandos altos del gobierno de la CDMX.
- 11-La estrategia de participación ciudadana integra la retroalimentación de al menos 150 conductores de 20 empresas diferentes del transporte público.
- 12-La estrategia de participación ciudadana integra la retroalimentación de al menos 150 usuarios del transporte público.
- 13-Hay al menos 10 publicaciones, con al menos 10 RT/Share, en las redes sociales.
- 14-Hay al menos 10 publicaciones de agentes externos a la mesa colaborativa, invitando a la participación.
- 15-La mesa colaborativa tiene en sus manos la base de datos de todos los derroteros existentes.
- 16-El desarrollo de la aplicación integra la retroalimentación de al menos 150 conductores de 20 empresas diferentes del transporte público concesionado.
- 17-El desarrollo de la aplicación integra la retroalimentación de al menos 150 usuarios del transporte público concesionado.
- 18-El desarrollo de la aplicación integra la retroalimentación de al menos 150 usuarios del transporte público concesionado.
- 19-El desarrollo de la aplicación móvil pasa por al menos dos procesos de iteración.

#### MEDIOS DE VERIFICACIÓN

- 1-Ficha de experimento publicada en sitio web y redes sociales del LabCD-MX.
- 2-Álbum publicado.
- 3-Datos de mecanismo de retroalimentación.
- 4-Acuerdo con firmas integrado a Ficha de Experimento.
- 5-Registro de asistencia a sesiones de trabajo
- 6-Memoria del diálogo publicada.
- 7-Registro de asistentes a ceremonia.
- 8-Instrumento de retroalimentación.
- 9-Monitoreo de redes sociales y prensa.
- 10-La aplicación muestra los puntos de salida y llegada del transporte público concesionado.
- 11-Reporte de pruebas piloto.

#### Cumplimiento

- HIPÓTESIS CENTRAL  FINALIDAD  PROPÓSITOS  
 COMPONENTES

7.4

10/  
10



Imagen 24.(superior). Difusión de Mapatón en territorio. Se visitaron diferentes paradas de transporte público para explicarle a los usuarios sobre el experimento e invitarlos a formar parte de él.

Fuente: LabCDMX, 2016 f, p.37 Imagen 25. (Inferior izquierda). Difusión de Mapatón en territorio. Se pegaron afiches con la información del experimento en paradas de transporte público y dentro de los autobuses, para motivar a los usuarios a formar parte de la Maratón de mapeo. Fuente: LabCDMX, 2016 f, p.38

Imagen 26.(Inferior derecha). Difusión de Mapatón en territorio. Se visitaron espacios públicos para invitar a los ciudadanos a participar del experimento Mapatón CDMX. Fuente: LabCDMX, 2016 f, p.37

## Aprendizajes y recomendaciones de Mapatón CDMX

### 1 Colaboración intersectorial eficaz

- Quiénes, cuándo, cómo y por qué
  - la mezcla exacta de organizaciones e incentivos.
  - un espacio compartido, accesible por todos.
  - crowdsourcing selectivo: personas con características particulares: stakeholder mapping.
  - diseñar experiencias donde se conozcan como personas.
- Figura del integrador: mediación y empatía, alinear incentivos.
  - que sepa administrar las relaciones entre los agentes: alinear incentivos, recursos y capacidades.
  - confiable.
  - puede forjar alianzas entre agentes adversos con intereses propios a partir de un ethos y visión de problema común.
  - transparencia total en cuanto a las habilidades y recursos de cada integrante del equipo.
  - mediación y la empatía son características fundamentales de un integrador.
  - El integrador debe ser abierto y honesto sobre los riesgos involucrados en el proyecto colaborativo. El manejo de riesgo no significa eliminarlo o evitarlo.
- Task force: No todos tienen una influencia equivalente
- Objetivo común, específico, medible y alcanzable.
- La confianza es el pegamento, se necesita transparencia
- Herramientas colaborativas.

### 2 Uso de datos abiertos en la administración pública

- Capacidades instaladas, ciclos de política pública en la CDMX

### 3 Mesas colaborativas y metodología general

- Facilitan la innovación en gobierno porque el riesgo de innovar se distribuye entre todos los actores. Incrementa legitimidad de proyecto, pero pone dificultades de gestión.
- Las experiencias para generar sinergia y confianza favorecen la cohesión del equipo, su apertura de voluntad y su capacidad de influencia hacia mandos superiores y rangos inferiores.
- La descentralización reduce los costos, pero compromete el cumplimiento del objetivo.
- Existe demanda por conocer metodologías para abordar retos urbanos a partir de nuevas herramientas
- Ciclos de retroalimentación incrementan legitimidad y sentido de pertenencia al proyecto.
- Rotación de personal en gobierno compromete agilidad y avances.
- La iniciativa demostró que sí es posible generar redes de soporte alrededor de mandos medios del gobierno para impulsar iniciativas de gobierno abierto e influir decisiones de los mandos altos. Sin embargo, la experiencia demostró que esta influencia no es directa, es endeble y toma tiempo

### 4 Crowdsourcing ciudadano

- El valor del crowdsourcing se da a través de la interacción permanente entre usuario y proveedor, mapeador y mesa colaborativa.
- Manejo de expectativas: cerrar ciclos de retroalimentación.
- Conforme los ciudadanos interactúan más con la tecnología, surgen nuevas demandas pero nuevas oportunidades de ofrecer soluciones a bajo costo y gran escala.
- La riqueza oculta del capital social de las comunidades es ignorada por los modelos de entrega de servicios “de arriba hacia abajo” (David Helpert)
- ¿Qué indicadores puedo usar para conocer la efectividad de herramienta de participación ?
- ¿Qué saben estos ciudadanos que yo no sé? ¿Qué se yo que ellos no saben?
- La ciudadanía no es apática, simplemente hay que conversar permanentemente para saber qué motivaciones existen.

### 5 Experimentación e innovación en proyectos públicos

- Dilema entre administración pública rígida y procesos ágiles ¿cómo empatar?
- Planificar para la iteración.



## Conclusiones Mapatón CDMX

A partir del análisis de este experimento se puede concluir que se produjeron variedad de productos y procesos, dentro de los cuales algunos son de utilidad únicamente para la CDMX, mientras otros también pueden ser aprovechados por otras ciudades.

## Productos

- 1- Enlace con CETRAM (contactos con transportistas y líderes).
- 2- Aplicación móvil Mapatón CDMX (incluye tanto un algoritmo de Gamification, una aplicación móvil y un dashboard de control) pública.
- 3- Diseño (imagen virtual y física, estrategia de comunicación) de Mapatón CDMX.
- 4- Estrategia de difusión en redes sociales y en el sistema físico de transporte público.
- 5- Reporte de Mapatón.
- 6- Metodología “Ciudad abierta”.

7- Metodología de validación de datos de mapeo público.

8- 51,308 kilómetros mapeados de rutas de transporte público concesionado (como datos abiertos).

## Procesos

- 1- Conformación de una mesa de trabajo intersectorial e interdisciplinar.
- 2- Delimitación de objetivos a partir del trabajo grupal, con metodología colaborativa.
- 4- Diseño del experimento con fases de co-diseño, co-ideación y co-ejecución.
- 3- Cuatro pruebas de prototipos, delimitando hipótesis, seleccionando herramientas y variables (territorio físico, equipo ciudadano, equipo organizador, tecnología, premios, etc.).
- 4- Campañas de difusión y comunicación (antes, durante y posterior al maratón de mapeo).
- 5- Un maratón de mapeo público y lúdico (con posibilidad de premiar ganadores).

Diagrama 44. Aprendizajes y recomendaciones que identificó el LabCDMX en torno al experimento Mapatón CDMX. Fuente: Diagramación propia a partir de LabCDMX, 2016 f, p.50-58

Imagen 27. Sesión de retroalimentación durante la prueba piloto #2, con jóvenes estudiantes. Fuente: LabCDMX, 2016 f, p.25.

“Participaron 30 jóvenes estudiantes de preparatoria y becarios del Instituto de la Juventud del Distrito Federal (Injuve). Mapearon 56 recorridos y un total de 726.12 km. Para recolectar los aprendizajes de esta prueba hubo una sesión presencial de retroalimentación con los jóvenes mapeadores. Esta prueba demostró que el algoritmo de juegoización detonaba la creatividad de los mapeadores para diseñar estrategias de mapeo. La prueba demostró un reto latente: muchos jóvenes de preparatoria no tienen un celular que cumpla con los requisitos de la aplicación. Por ello, la aplicación no funcionó de forma óptima. Se tomó la decisión de reconfigurar la aplicación y ampliar la muestra de mapeadores en una tercera prueba piloto” (LabCDMX, 2016 f, p.25-26)

6- Validación y selección de datos (delimitación de criterios y revisión técnica).

7- Documentación del experimento.

8- Generación de recomendaciones (siguientes pasos).

### 3.2.2 Jugar la ciudad

#### Presentación

La inserción de las niñas y los niños en la ciudad, y su participación en las decisiones públicas, ha sido poco estudiada en México. Para entender la complejidad de la relación que la niñez desarrolla con la ciudad es conveniente distinguir entre los derechos de las y los niños(as) en la ciudad y a la ciudad. Los primeros se refieren a sus derechos económicos, sociales y culturales (salud, educación, condiciones de vida adecuadas, vivienda, alimentación, etcétera), que para ser ejercidos es necesario el acceso a infraestructura y servicios de calidad. Pero el derecho de las niñas y niños a la ciudad está vinculado con las características físicas del entorno, las cuales tienen un gran impacto sobre su calidad de vida y desarrollo óptimo, así como sobre la misma relación que desarrollan con la ciudad (Lozano, 2016).

El experimento Jugar la ciudad surge del haber identificado una problemática, por Tuline Gülgönen y el LabCDMX, asociada con una falta de planteamientos políticos, de planificación urbana y sociales, que garanticen y visibilicen los derechos de los menores de edad en relación al entorno urbano, es decir que se identifica una causalidad entre una mala calidad (o ausencia) de los espacios públicos recreativos y cómo esto influye sobre el no cumplimiento del derecho al juego, afectando las distintas etapas del desarrollo (y/o potencial) de estos habitantes en su etapa de niñez, al vivir en determinados sectores de una ciudad como la CDMX (Lozano, 2017).

Las áreas recreativas deben analizarse por planificadores urbanos, políticos y demás actores involucrados en los planes de desarrollo de las ciudades con el objetivo de mejorarlas y, así, potenciar las ventajas del juego: estimular la creatividad, mejorar mecanismos de aprendizaje, construir relaciones sociales, activar físicamente, entre otros (LabCDMX y CEMCA, 2016, p. 10).

“Jugar la ciudad” es un experimento que consiste en el desarrollo y publicación de una investigación, la cual parte del proyecto anual del Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos para la Cooperación Técnica de la Embajada de Francia (CEMCA), y en colaboración con el LabCDMX (p.10) (especialmente por el área “Ciudad Lúdica”). Analiza los espacios públicos dedicados al juego en la CDMX desde una perspectiva de cómo se experimentan y vinculando una visión participativa con los procesos de planificación y desarrollo de esta ciudad. Buscó, tanto, esclarecer las ventajas de incluir a la infancia en el



espacio público y crear lugares destinados a ellos, como articular áreas de mejora en torno a la planeación, diseño y mantenimiento de los espacios públicos urbanos de juego.

Su principal producto es una publicación que consiste en, primero un análisis de la documentación sobre políticas urbanas relacionadas con niños, que tienen incidencia en el territorio geopolítico; segundo, un mapeo dentro del organigrama de gobierno para ilustrar el proceso para la planeación, el diseño y el mantenimiento de dichos espacios; tercero, una propuesta de mejoras en torno a la planeación, diseño y mantenimiento de los espacios públicos urbanos de juego; cuarto el desarrollo de una serie de elementos que deben ser considerados al diseñar este tipo de espacios; y quinto, recomendaciones en el área de diseño de políticas públicas con estos fines (LabCDMX y CEMCA, 2016, p.10-11 ). Este experimento fue planteado, desde el inicio, como parte de un proceso más amplio que tiene como énfasis desempeñar una “serie de acciones que fomenten y solidifiquen iniciativas a favor de no sólo crear mejores lugares para los niños, sino dar un paso hacia adelante en la conformación de espacios más habitables para todas las personas que viven la metrópolis” (p.11).

Imagen 28. Portada del principal producto del experimento “Jugar la ciudad”, una publicación. Fuente: Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.1



Imagen 29 .Uno de los actuales espacios de juego en la CDMX, Parque Cuitláhuac, con evidente falta de mantenimiento. Fotografía de LabCDMX. Fuente: Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.44-45



## Objetivos

- 1.Elucidar la pérdida de oportunidades para enriquecer el desarrollo integral de los niños a través del juego y la ciudad.
2. Enfatizar la necesidad de estrategias transversales para mejorar la planeación,diseño y mantenimiento de los espacios de juego (actuales y nuevos).
- 3.Visibilizar la falta de equidad en la disposición de espacios de juego en el territorio.
- 4.Resaltar la urgencia de un catálogo homogéneo de espacios verdes y públicos, distinguiendo aquellos con espacio de juego que sirva como herramienta de planeación urbana.
- 5.Generar recomendaciones a política pública para renovar espacios públicos de juego o construir nuevos a partir de una nueva forma de entender el juego urbano.
6. Incentivar diálogos para cambiar el entendimiento de la niñez como parte de la población vulnerable a sujetos poseedores de derechos (Lozano, 2017, 2018).

Diagrama 45. Territorio físico donde se llevó a cabo Jugar la Ciudad. Fuente: Lozano, 2016

## Actores

1. Coordinadores: Laboratorio para la Ciudad, Tuline Gülgönen.
2. Colaboradores: Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos (CEMCA).
- 3.Aliados: Autoridad del Espacio Público (Dirección de Proyectos Especiales), la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (Dirección General de Administración Urbana, Dirección del Patrimonio Cultural Urbano), la Secretaría del Medio Ambiente (Dirección del Bosque de Chapultepec, Dirección del Bosque de Aragón, Dirección de Manejo y Regulación de Áreas Verdes Urbanas, Dirección de Cultura, Diseño e Infraestructura Ciclista, Museo de Historia Natural, Ecoguardas), la Secretaría de Desarrollo Social (Programa de Mejoramiento Barrial), la Secretaría de Obras (Comunicación Social, JUD de Proyectos), así como personal de la Delegación Tlalpan (Dirección General de Servicios Urbanos, JUD de Parques y Jardines, JUD de Educación Ambiental, JUD de Atención a la Juventud y la Infancia), la Delegación Miguel Hidalgo (Proyectos Especiales), la Delegación Iztapalapa (Dirección General de Obras y Servicios Urbanos y la delegación Milpa Alta (asesoras del delegado) .
4. Participantes: 92 niños y niñas, 18 padres y madres de familia.
5. Voluntarios: 2 ciudadanos (Lozano, 2016).

## Actividades

El inicio de este experimento podría trazarse en julio del año 2015, cuando Tuline Gülgönen y la directora del área Ciudad Lúdica, del LabCDMX, se conocieron en un evento urbano. A partir de este momento Gülgönen reconoció la posibilidad de desarrollar su interés, en temas de ciudad vinculados con la niñez, junto a un espacio de gobierno que ya venía investigando y desarrollando propuestas bajo la misma lógica, el LabCDMX. Es por esto que, para diciembre del año 2015, Gülgönen busca formalmente a Ciudad Lúdica con la intención de convertir al LabCDMX en un co-coordinador para el desarrollo de un mapeo de las dependencias gubernamentales que se encargan de los espacios de juego en la CDMX y concluir la investigación con una publicación física y virtual. Para lograrlo el planteamiento inicial fue solicitar un financiamiento de parte de CEMCA (y por esto era también crucial involucrar una plataforma de gobierno como el LabCDMX), quienes aprobaron el presupuesto a inicios de febrero del 2016 (Lozano, 2018).



Jugar la ciudad inicia formalmente con una investigación de lo existente en la CDMX, en cuanto al diseño, gestión, planificación y administración de los espacios públicos urbanos de juego. Para esto se revisaron planes urbanos, manuales, de la legislación, así como se hizo una búsqueda de las instituciones y personas encargadas de estos espacios públicos recreativos existentes en la ciudad. Paralelamente a esta investigación se desarrolló una estrategia inicial que incluía entrevistas y análisis de los resultados de la investigación, para concluir con una publicación. Sin embargo, conforme se fue profundizando en la fase de investigación, se descubrió que existían muchos vacíos de conocimiento, tanto en temas de diseño, planificación urbana y administración (desarrollo de política pública), por lo que se planteó necesario que este experimento generara recomendaciones en las diferentes áreas descritas, y que por esto era imprescindible la participación ciudadana, especialmente contar con niños y padres de familia, quienes utilizan cotidianamente estos espacios públicos de la ciudad (Lozano, 2018).

El primer paso para desarrollar la publicación fue investigar para revisar y analizar todos los programas de desarrollo urbano, leyes y reglamentos disponibles que

abarcan el tema del espacio público –específicamente, espacios de juego– y que actualmente tienen incidencia a nivel urbano. Debido a que la documentación disponible en línea es limitada, a veces obsoleta, no se refiere a los espacios urbanos de juego, no utilizan términos homogéneos (“juegos infantiles”, “equipamiento infantil” y/o “mobiliario infantil”), además de que no existe una línea clara de cómo se diseñan, planean y mantienen dichos espacios. Era necesario reforzar la investigación y escuchar de primera mano cuáles son los procedimientos, líneas de acción y documentación disponible en torno a los espacios públicos urbanos de juego (Lozano, 2018).

Se diseñaron una serie de entrevistas para ser aplicadas al personal de distintas dependencias del gobierno central y delegacional, cuyo trabajo está vinculado a los espacios públicos y de juego, a programas de desarrollo para la niñez, “con el objetivo de clarificar el proceso de planeación, diseño y mantenimiento de los espacios que se le otorgan a las niñas y niños en la Ciudad de México” (Lozano, 2018). Paralelamente a esta labor, se diseñaron

dos herramientas participativas dentro del LabCDMX, una para ser utilizada con niños y otra con adultos. Ambas, al inicio, se probaron a nivel interno, prototipando dos versiones previas a las que se llevaron por primera vez al territorio público (físico y social) (Lozano, 2018).

La siguiente fase consistió en seleccionar, sintetizar y analizar la información generada durante la fase previa, esto incorporó la revisión y análisis de documentación, así como la ejecución de las entrevistas a los sectores estratégicos de gobierno que aceptaron involucrarse respondiendo las consultas del LabCDMX (Lozano, 2018).

En la siguiente fase se buscó responder a preguntas como ¿Qué piensan los niños acerca de sus espacios de juego? ¿Es posible generar herramientas replicables para incluir la perspectiva infantil desde sus voces y mitigar el adultocentrismo del desarrollo urbano? (Lozano, 2018).

Se seleccionaron cuatro espacios públicos para el desarrollo de talleres participativos con niños y adultos, donde se utilizarían las herramientas generadas, con el fin de conocer la experiencia que tenían los ciudadanos (niños, niñas, sus familiares y/o responsables) en relación a los espacios de juego, sus necesidades, deseos, aspectos que valoraban, entre otros. La selección de estos espacios se basó en factores como: que las Delegaciones accedieran a colaborar con el LabCDMX (permiso para entrevistas, permiso para hacer uso del espacio público, entrega de un mapa con la infraestructura de juego existente), y el que cada espacio formara parte de uno de los cuatro cuadrantes en los que está dividida la CDMX. Por lo que se escogió el Jardín Alexander Pushkin al noreste, el Parque Salesiano al noroeste, el Parque Cuitláhuac al sureste, y el Parque Juana De Asbaje al suroeste (Lozano, 2018).

Una vez que las herramientas estuvieron listas para una fase de prueba en territorio, se llevaron al primer taller participativo, el 18 de junio del 2016, en el Parque Juana De Asbaje (Delegación Tlalpan). En este taller los niños y sus acompañantes adultos (por separado) se sentaron en mesas e hicieron uso de las herramientas participativas generadas por el LabCMX, y posteriormente, por equipos, construyeron una maqueta que representara su espacio urbano de juego ideal. Después de esta primera experiencia en territorio (implementación del taller en el espacio físico y social) se hicieron adaptaciones en el desarrollo de la actividad; por ejemplo, para los siguientes talleres se optó por llevar a los participantes a recorrer el espacio público en el que se encontraban, y en lugar de estar sentados en mesas, se utilizaron las herramientas durante este recorrido, lo que ayudó a que fuera más sencillo el proceso de participación, reconocimiento del espacio y expresión de sus impresiones (emociones, necesidades y deseos) en relación a este (Lozano, 2018).



Imagen 30. Uno de los actuales espacios de juego en la CDMX, bajo una autopista en Delegación Iztapalapa, con evidente falta de mantenimiento. Fotografía de Börries Nehe. Fuente: Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.31.



El segundo taller se realizó en el Parque Salesiano (Delegación Miguel Hidalgo) el 11 de agosto, el tercero en el Parque Cuitláhuac (Delegación Iztapalapa) el 27 de agosto, y el cuarto en el Jardín Alexander Pushkin (Delegación Cuauhtémoc). Cada uno de los talleres, hizo que se fuera transformando la herramienta de participación con los niños, así como la forma en que se llevó a cabo toda la actividad participativa, estos cambios se basaron en los aprendizajes que se vivieron durante cada taller, es decir que se fue mejorando la herramienta a partir de los criterios de los niños locales. Por el contrario, con la herramienta de participación, utilizada con los adultos, no se generaron variables entre el primer y último taller, ya que se consideró exitosa desde la primera puesta en práctica. Según Lozano (2018) “los resultados de los talleres apoyaron a delinear tanto las recomendaciones a política pública como la lista de elementos a considerar para diseñar un espacio público urbano de juego”.

Según Lozano (2018), para la siguiente fase “era evidente que una de las principales dificultades que afrontan los espacios públicos urbanos de juego es la falta de coordinación entre las instituciones relacionadas directa o indirectamente con la planeación, diseño, construcción y mantenimiento” y tomando en cuenta el Programa General de Desarrollo Urbano del Distrito Federal del año 2003, esto podría tener consecuencias negativas para los procesos que pretenden aplicar políticas sectoriales. Es por esto, que después de los talleres participativos, las entrevistas y la investigación exhaustiva inicial, se determinó que era necesario llevar a cabo una mesa de trabajo llamada “Política pública hacia una Ciudad Lúdica” (en la azotea del LabCDMX) para reunir personas clave que son parte de las dependencias de gobierno involucradas, y en conjunto, intentar encontrar los obstáculos o barreras que afectan la coordinación entre dependencias. Algunos de los que aceptaron la invitación y participaron de esta mesa fueron personas de la Autoridad del Espacio Público, Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda, Secretaría de Medio Ambiente y la Delegación de Tlalpan.

La mesa de trabajo se hizo con el propósito de conocer la perspectiva y opiniones de estas instancias que tienen incidencia sobre el espacio público, en torno al mejoramiento de los procesos de gestión, diseño y mantenimiento de los bosques urbanos, parques y espacios públicos de juego, con el objetivo de generar líneas de recomendaciones a política pública para incluirlas en la publicación e impulsar futuras colaboraciones para avanzar el tema en la CDMX (Lozano, 2018).

Resultó interesante notar que la asistencia a la mesa de trabajo fue mucho menor que la que se tuvo con Mapatón CDMX (experimento que también hizo uso de mesas de trabajo colaborativas con gobierno). Para “Jugar la ciudad” fue visible que, a nivel general, en el tema de niñez, derecho a la ciudad y



espacios de juego, los diferentes grupos de gobierno tenían mucho menos interés por participar ya que no lo consideran prioritario en sus agendas y/o no han identificado los problemas que representa los vacíos de conocimiento, estrategias y políticas en esta área. Esto fue notorio desde la primera vez que se contactaron las diferentes instituciones y agrupaciones al inicio del experimento, por lo que resultó un gran reto la conformación del equipo Jugar la Ciudad, con personas de fuera del LabCDMX.

Al inicio de la mesa de trabajo la respuesta de muchos de los asistentes de gobierno, frente a los datos que se presentaron y que demostraban los vacíos y la falta de atención a esta situación urbana, fue con una reacción a la defensiva, es decir que sintieron que se les estaba atacando (Lozano, 2018). Uno de los aspectos notorios de la ausencia de conocimiento en información básica fue el que, aun cuando el LabCDMX solicitó al inicio del experimento que cada Delegación entregara un mapa con la infraestructura pública de juego con la que contaban, y estos se comprometieron a enviarlos, nunca se recibieron, no por olvido, si no porque no existe registro de esta información. Los únicos que entregaron un mapa fue la Delegación Miguel Hidalgo, pero únicamente de las zonas verdes de su territorio.

Imagen 35. Adultos haciendo uso de uno de los espacios urbanos de juego en Jardín Alexander Pushkin. Fotografía de Börries Nehe. Fotografía de LabCDMX. Fuente: Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.68.

## Fases formales de Jugar la Ciudad

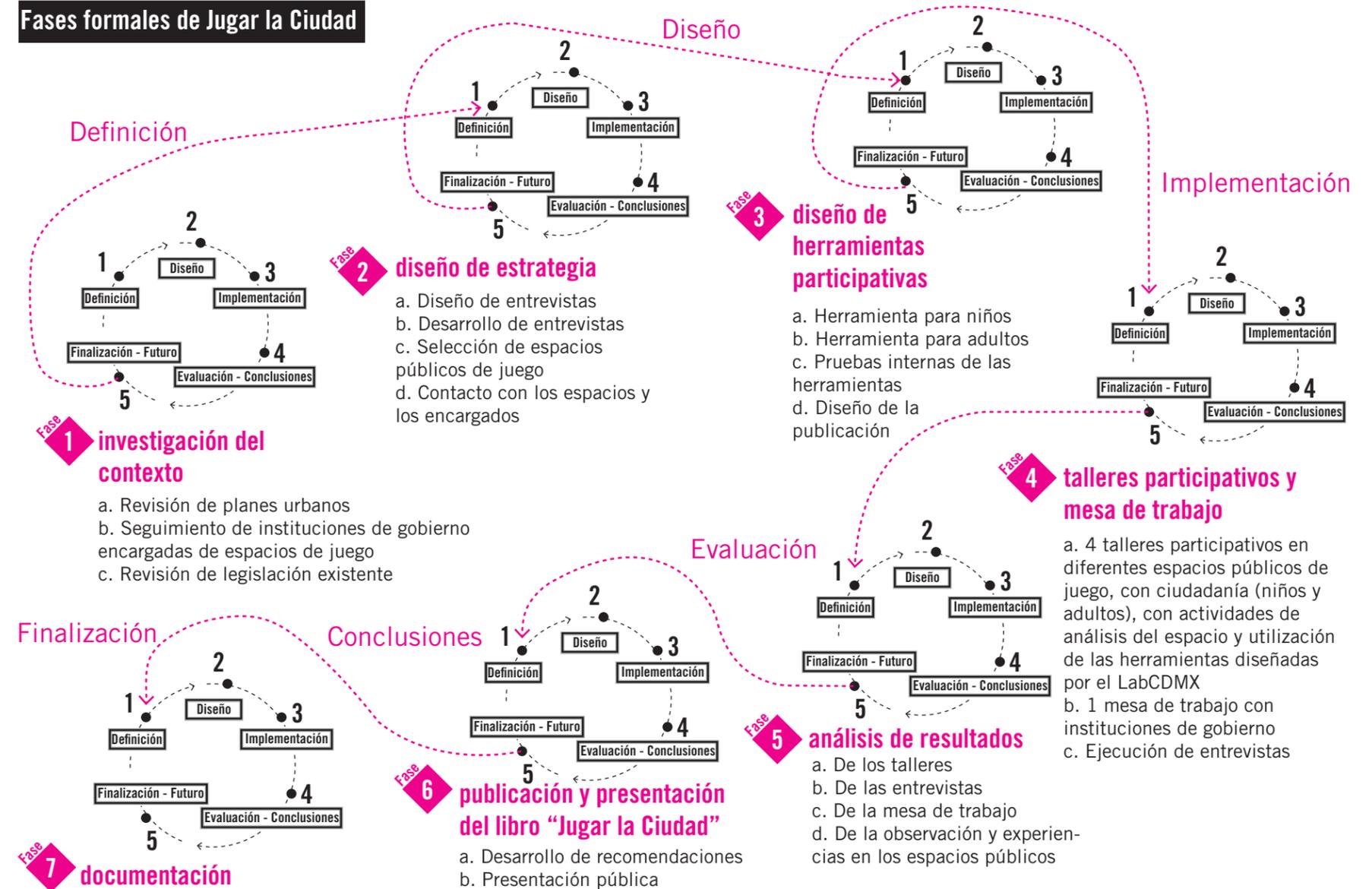


Diagrama 47. Fases de experimentación de Jugar la ciudad. Fuente: Diagramación e interpretación propia, a partir de Lozano, 2016, 2017, 2018, y Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.1-112.

El diagrama muestra las diferentes fases del proceso, sin embargo, no sigue una lógica cronológica.

## Resultados de Jugar la Ciudad

- **32 entrevistas** (21 áreas de gobierno local)
- **4 talleres** para desarrollar la herramienta de evaluación (63 niñas y niños evaluaron su parque)
- **1 publicación** impresa (100 ejemplares)
- 1 publicación digital

## Contenidos de la publicación

- **Niños en la ciudad: entre exclusión e integración**
  1. Derechos de los niños: en y a la ciudad
  2. Factores que excluyen a los niños del espacio público
  3. Espacios públicos urbanos de juego: ¿espacios de los niños o para los niños?
- **Normas y políticas que regulan los espacios públicos urbanos de juego en la CDMX**
  1. Falta de registro de los espacios públicos urbanos de juego
  2. Reconocimiento de los espacios públicos urbanos de juego en los programas y estrategias de desarrollo urbano
  3. Falta de reconocimiento homogéneo de los espacios públicos urbanos de juego en la normatividad
  4. Necesidad y formas posibles de la normatividad
  5. Dispersión institucional en la operación de los espacios públicos urbanos de juego.
- **Retos en la planificación y el diseño de los espacios públicos urbanos de juego**
  1. Ubicación y accesibilidad
  2. Mobiliario de juego en los espacios públicos urbanos de juego
  3. Diseño del espacio público urbano de juego
  4. Participación de los niños y adultos en la comunidad
- **Propuestas**
  1. Tipología de espacios públicos urbanos de juego en la Ciudad de México
  2. Lista de elementos a considerar para la planificación y diseño de espacios públicos urbanos de juego
  3. Recomendaciones
  4. Herramientas de evaluación



Imagen 36. Niños participando en uno de los talleres de Jugar la Ciudad, durante la actividad final se construyó una maqueta del "espacio de juegos ideal". Fuente: Archivo LabCDMX.

## Ficha de experimento Jugar la ciudad

1

### Provocación que da origen al experimento

¿Cuál es el estado de los espacios de juego en la CDMX y quién se encarga de estos en la CDMX? ¿Cuál es el proceso para diseñar e implementar un espacio de juego en la CDMX?

2

### Categorías / 1 o varios componentes que lo integran

2.1

Intervención  Evento  Talleres  Mesas de trabajo  
 Dispositivo  Concurso  Campaña de  Publicación difusión

2.2

### Aliados / tipos de aliados que incluye

<input checked="" type="checkbox"/> <b>Gobierno</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Sociedad civil org.</b>
Secretaría de Medio Ambiente	Delegaciones: Tlalpan, Miguel Hidalgo, Tlalpan, Iztapalapa, Cuauhtémoc
Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda	
Secretaría de Desarrollo Social	
Secretaría de Obras y Servicios	
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Ciudadanía</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Org. Internacional</b>
Niños, padres, voluntarios	Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos

2.3

### Espacio físico donde se llevó a cabo

**Fuera del LabCDMX**  
 Jardín Alexander Pushkin  
 Parque Cuitláhuac  
 Parque Salesiano  
 Parque Juana De Asbaje

1/4

**LabCDMX** -----  **Oficinas** ---  **Azotea**

Ficha 3 (pág. 157, 158). Resumen de la ficha de experimento de Jugar la Ciudad. Diagramación propia, con contenido resumido a partir de dos entrevistas con la directora de "Ciudad Lúdica", Leticia Lozano durante el año 2017 y 2018, quien estuvo a cargo de este experimento. La autoría del contenido en esta ficha es exclusivo de LabCDMX. La información suministrada cuenta con los permisos correspondientes para ser expuesta y analizada en esta investigación con propósitos académicos.

2.4

### Espacio virtual / componentes digitales, enlaces del proyecto en caso de que aplique

Web - micrositio -----  
 Redes sociales -----  
 Laboratorio de datos -----  
 Enlaces a otros materiales -----

2.5

### Eje al que pertenece dentro del LabCDMX

Ciudad abierta  Ciudad lúdica  
 Ciudad creativa  Ciudad peatón

2.6

### Finalidad del experimento (a partir de los objetivos del LabCDMX)

Detonar conversaciones  Intercambiar y promover buenas prácticas urbanas  
 Probar soluciones a desafíos urbanos  
 Promover participación ciudadana en la generación de ideas

3

### Estatus / fase de experimentación en la que se encuentra

Definición  Implementación  Finalizado  
 Diseño  Evaluación - conclusiones

4

### Nivel de replicabilidad \*criterios descritos en una tabla pre-establecida por el LabCDMX

Conclusión  
 Muy alta  Media  Nula  
 Alta  Baja

2/4

**5** **Palabras clave**

- 1.Herramientas de participación infantil
- 2.Espacios públicos urbanos de juego
- 3.Derecho a la ciudad
- 4.Derecho al juego
- 5.Derechos de los niños y para los niños

**6** **Resumen / 250-350 palabras**

**6.1** **Problema**  
Se pueden mencionar tres factores que afectan directamente la inserción de la niñez al espacio público: el lugar predominante otorgado al automóvil, la violencia en la comunidad o la percepción de inseguridad y entender a la infancia como un sector poblacional vulnerable. Estas situaciones limitan el entendimiento de la ciudad como espacio de juego, lo cual segrega a los niños a áreas destinadas para “ellos” y no se plantea un esquema de políticas públicas que permita el ejercicio del derecho a la ciudad para toda la población. En la Ciudad de México, mientras logramos la transición a una cultura peatonal, un ambiente de seguridad estable y una sociedad que considere a los niños y niñas como una población empoderada y no vulnerable, los espacios públicos urbanos de juego son necesarios. De esta manera, más que criticar la existencia de espacios públicos urbanos de juego, debemos enfocarnos en la calidad de los espacios que le corresponde a la niñez, hacer énfasis en espacios que contemplen sus intereses y necesidades en su planificación y diseño, y no crearlos desde la perspectiva de los adultos.

**6.2** **Abordaje**  
En el marco del proyecto anual del Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos (CEMCA) para la Cooperación Técnica de la Embajada de Francia 2016/2017, Tuline Gülgönen y el área de Ciudad Lúdica del Laboratorio para la Ciudad realizaron la investigación Jugar la Ciudad: Reimaginar los espacios públicos urbanos de juego para la infancia en la CDMX, publicación impresa y digital que busca esclarecer la situación actual de los espacios públicos de juego y proponer líneas de acción para pensar la integración de la niñez en la esfera pública.

**7** **Teoría de cambio**

**7.1** **Hipótesis**  
Si se esclarece la situación actual del juego y los espacios de juego en el contexto urbano de la Ciudad de México, a través de un análisis normativo, institucional y espacial, será posible:

1. Elucidar la pérdida de oportunidades para enriquecer el desarrollo integral de los niños a través del juego y la ciudad.
2. Enfatizar la necesidad de estrategias transversales para mejorar la planeación, diseño y mantenimiento de los espacios de juego (actuales y nuevos).
3. Visibilizar la falta de equidad en la disposición de espacios de juego en el territorio.
4. Resaltar la urgencia de un catálogo homogéneo de espacios verdes y públicos, distinguiendo aquellos con espacio de juego que sirva como herramienta de planeación urbana.
5. Generar recomendaciones a política pública para renovar espacios públicos de juego o construir nuevos a partir de una nueva forma de entender el juego urbano.
6. Incentivar diálogos para cambiar el entendimiento de la niñez como parte de la población vulnerable a sujetos poseedores de derechos.

**Futuro del experimento**

1. Incluir las recomendaciones de política pública desarrolladas en el nuevo Plan General de Desarrollo Urbano 2019 de la Ciudad de México.
2. Impulsar diferentes iniciativas y/o proyectos para mejorar la calidad de los espacios de juego y asimismo optimizar la distribución desigual de los espacios públicos y/o abiertos.
3. Incentivar más diálogos en torno a la importancia del juego en el entorno urbano.

# PARQUE JUANA DE ASBAJE

Moneda #1, Col. Tlalpan Centro, C.P. 14000  
Delegación Tlalpan, Ciudad de México

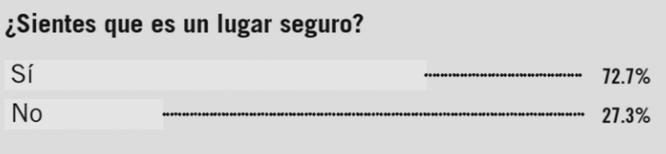
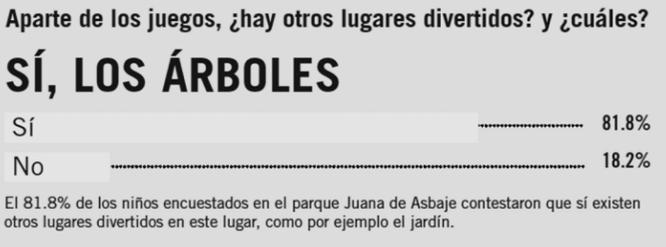
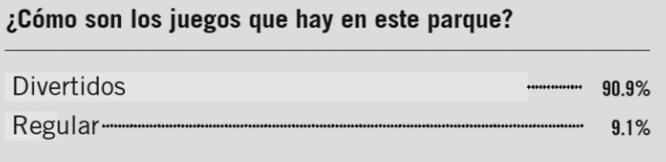
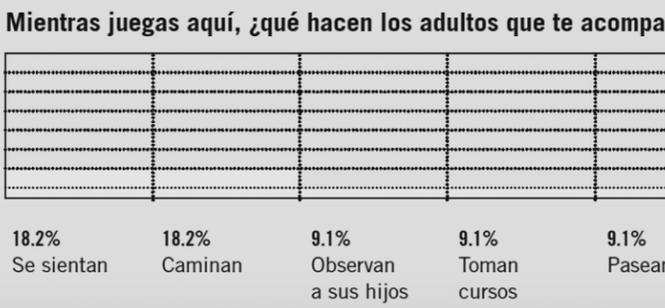
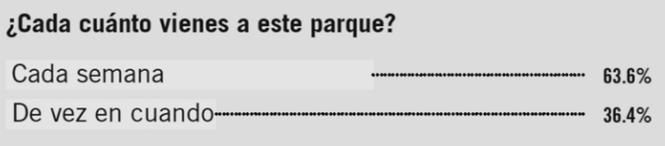
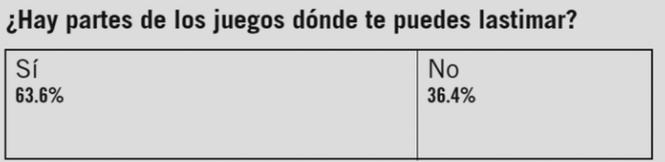
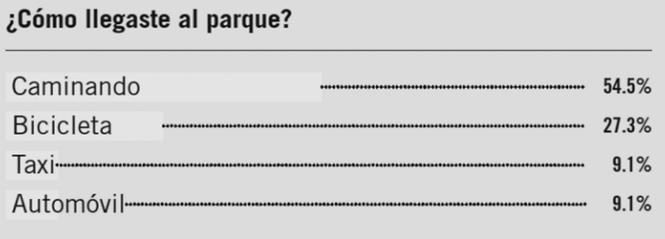


Imagen 37. Página dentro de la publicación “Jugar la ciudad”, muestra los resultados del taller que se realizó en el Parque Juana de Asbaje. Fuente: Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.68.

## Aprendizajes y recomendaciones de Jugar la ciudad

1

### No existe un catálogo

único o mapa de todas las áreas verdes, de los espacios públicos de juego y/o espacios públicos abiertos de la CDMX

2

### No existe una instancia

dentro del organigrama de gobierno, encargada específicamente de supervisar los espacios públicos de juego, ya que tampoco se consideran como una tipología de espacio público.

3

### No existen lineamientos

de planificación, diseño y mantenimiento específicos para los espacios de juego

4

### No existe la noción de diseñar

un espacio de juego que responda específicamente al sitio donde está ubicado, que combine la presencia de naturaleza y permita posibilidades indefinidas, incompletas e imaginativas de juego

5

### Hay un hueco conceptual

para hablar de los espacios públicos de juego en los manuales y normativas urbanas, es decir, no hay términos exactos, ni son iguales para todas las dependencias o áreas del gobierno local de la CDMX

6

### “Juegos infantiles” son considerados equipamiento urbano

a nivel normativo, lo que demuestra que no se ha entendido la complejidad que merece un espacio público de juego

7

### No existen nociones básicas sobre la relación entre diseño y experiencia

falta relacionar el diseño del espacio de juego y los beneficios cognitivos, emocionales, físicos y sociales en el desarrollo de los niños

8

### La naturaleza es uno de los elementos más importantes

(de acuerdo a los resultados de la evaluación, implementada en los cuatro talleres, para las niñas y niños) debido a sus oportunidades de juego libre y exploración

El equipo de trabajo del experimento logró que la mesa de trabajo terminara con buenos resultados, a pesar de un difícil inicio. Se generó interés en grupos y personas hacia el tema central que, sin esta mesa no se hubiera logrado; se aprendió sobre la importancia de hacer un uso adecuado del lenguaje técnico que tiene cada institución de gobierno en estos temas, aun cuando entre instituciones para referirse a lo mismo se tengan conceptos diferentes; se construyeron en conjunto una serie de lineamientos; y principalmente es de rescatar el que la mayoría de los asistentes solicitaron que se les informara de los resultados de “Jugar la ciudad” (por medio de la publicación), así como hicieron la observación formal de que se debían incluir las recomendaciones, resultantes de este experimento, al Nuevo Plan de Desarrollo Urbano de la CDMX.

Por otra parte, paralelamente al desarrollo del último taller y a la mesa de trabajo, se inició el proceso de diseño gráfico y diagramación de la publicación. Llegó a ser problemático el que no se contara aún con el texto final ni los lineamientos específicos de contenido para este momento, por lo que se fue atrasando el trabajo de publicación.

Al terminar la mesa de trabajo, el experimento volvió a una fase de selección, análisis y síntesis de resultados, ahora teniendo en cuenta la nueva información que se fue recopilando en las últimas fases. Posteriormente se pudo trabajar en el texto final y llevarlo al área del LabCDMX de diseño, para continuar el proceso de diagramación y montaje de la publicación.

Los resultados de este experimento se hicieron públicos en la presentación oficial de la publicación “Jugar la ciudad: reimaginar los espacios públicos urbanos de juego para la infancia de la CDMX”, el día 8 de diciembre, por medio de una actividad pública en la azotea del LabCDMX. En la cual se explicó la situación actual en la CDMX, se mostraron todos los aprendizajes, las recomendaciones. Además se planteó que queda mucho por trabajar en relación al derecho a la ciudad, y desde la perspectiva del juego, reto que no solo beneficiaría a la población infantil, este tipo de estrategias de desarrollo urbano colaboran en la calidad de vida de todos los habitantes en la ciudad.

## Conclusiones Jugar la Ciudad

A partir del análisis de este experimento se puede concluir que se produjeron variedad de productos y procesos, dentro de los cuales algunos son de utilidad únicamente para la CDMX, mientras otros también pueden ser aprovechados por otras ciudades.

## Productos

1. Una publicación titulada “Jugar la ciudad: Reimaginar los espacios urbanos públicos de juego para la infancia de la Ciudad de México”.

2. Una herramienta de participación y evaluación para ser usada por niños y niñas, que les permita expresar su opinión acerca de cualquier espacio público urbano de juego.

3. Una herramienta de participación y evaluación para ser usada por adultos que acompañan a niños a espacios de juego, que les permita expresar su opinión acerca de cualquier espacio público urbano de juego.

4. Un análisis de la documentación disponible sobre políticas urbanas relacionadas con niños, que tengan incidencia en el territorio geopolítico, reforzado con un mapeo dentro del organigrama de gobierno para ilustrar el proceso para la planeación, el diseño y el mantenimiento de dichos espacios.

5. Una serie de propuestas de mejoras en torno a la planeación, diseño y mantenimiento de los espacios públicos urbanos de juego.

6. Una manera de catalogar los espacios públicos urbanos de juego.

7. Una lista de elementos a considerar para enfrentar el reto de diseñar espacios públicos urbanos de juego.

8. Una serie de recomendaciones de política pública.

9. Herramientas metodológicas para la investigación, desarrollo de mesas de trabajo con diferentes sectores dentro y fuera de gobierno, diseño de entrevistas, planeación, diseño y práctica de talleres con niños en espacio público.

## Procesos

1. Investigación y análisis de planes, manuales y legislación en torno a espacios de juego urbanos.

2. Diseño de herramientas de participación ciudadana para diferentes edades.

3. Diseño de actividades que permitan explorar y analizar espacios públicos de juego en la ciudad, desde la perspectiva de los usuarios.

4. Desarrollo de talleres participativos con niños y adultos en espacios públicos.

5. Desarrollo de una mesa de trabajo en torno al diseño, gestión y administración de espacios públicos de juego.

6. Redacción, diagramación e impresión de la investigación.

### 3.2.3 Saber Creativo

#### Descripción

El gobierno de la CDMX tomó conciencia del crecimiento de la industria creativa en el mundo a nivel general, por lo que el LabCDMX toma como uno de sus intereses el estudio de este fenómeno contemporáneo. En el país México, para el año 2015, el 7% del PIB pertenecía a esta industria, por lo que el LabCDMX, desde el área “Ciudad Creativa” fue desarrollando mayor interés por observar la relación entre el crecimiento de este tipo de industria, generada por agentes creativos de diferentes tipos, y su impacto en aspectos económicos, sociales, políticos e incluso en el tejido urbano de la CDMX (García, 2016).

La creatividad urbana, el ingenio callejero, los hacedores, muchos de los oficios, entre muchos otros perfiles de creativos no son considerados como profesionales que generen valor agregado para el ecosistema económico de la CDMX. Esto es un importante problema de percepción, pues los creativos tienen muchas veces la capacidad y la técnica de solucionar problemas de maneras distintas a las establecidas (LabCDMX, 2016 g, p.6).

Los agentes creativos están transformando su contexto, el espacio público, la manera de entenderse en la colectividad, las posibilidades de la oferta cultural, los modos de producción y muchos otros aspectos que implican nuevas formas de navegar la ciudad (LabCDMX, 2016 g, p.1).

Durante los últimos diez años, las industrias creativas han crecido a una tasa de 0.18%, misma que se encuentra por debajo de la tasa de crecimiento promedio del país (IMCO, 2015). Estas cifras dibujan un panorama poco equitativo entre quienes son responsables de construir grandes beneficios urbanos y quienes tienen una clara dificultad por crecer y desarrollarse mejor (LabCDMX, 2016 g, p.1).

El LabCDMX reconoce primero que al hablarse de industrias creativas suelen excluirse muchas de las iniciativas ciudadanas, trabajadores independientes y/o informales con los que cuenta la CDMX, pero que sin embargo también aportan el desarrollo de la creatividad en la ciudad, y que buscan que su trabajo



tome fuerza en aspectos sociales y/o económicos. Por lo que posteriormente se reconoce paralelamente el que, en la CDMX,

...falta crear estrategias desde gobierno que permita diseñar políticas públicas adecuadas para lograr ampliar, mejorar, y eficientar la cadena productiva de las industrias culturales y creativas para impulsar dichas industrias y convertir a los creadores en actores dinámicos en la generación de riqueza y de empleos en la CDMX (LabCDMX, 2016 g, p.6).

La ausencia de este tipo de estrategias parte de, primero, ausencia de reconocimiento, a nivel general, de la importancia para la economía y territorio del sector de la industria creativa en México, segundo, de la falta de inclusión, al etiquetar como pertenecientes a este sector únicamente a grandes corporativos o a quienes trabajan exclusivamente en arte y diseño, tercero, a la falta del reconocimiento del aporte que podría significar a futuro el trabajo de todos los “hacedores” para la ciudad. Para García (2016), “ante la falta de reconocimiento del papel que juegan las industrias creativas y el

Imagen 38. Identidad gráfica del experimento “Saber Creativo”. Fuente: Archivo interno del LabCDMX

casi nulo apoyo a los agentes creativos de la CDMX, surge Saber Creativo”.

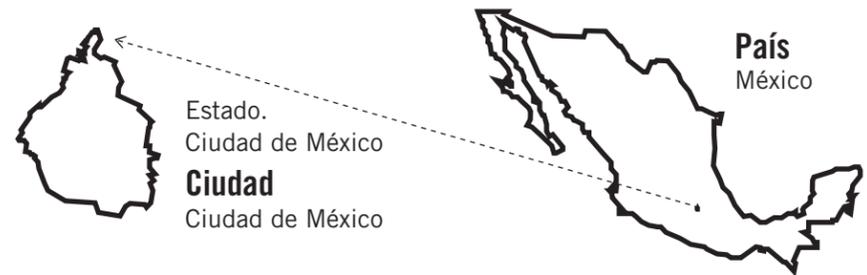
Saber Creativo se trata de un experimento que tiene como eje la creación e implementación de un programa público de capacitación para agentes creativos y/o emprendedores, comprendido por seminarios especializados en distintas estrategias de profesionalización, es decir que lo que se pretende con el experimento es fortalecer proyectos ciudadanos, que tienen capacidad de generar un impacto en la sociedad y la economía creativa de la CDMX y/o otras ciudades de México (LabCDMX, 2016 g, p.1).

Este experimento parte del reconocer que la CDMX cuenta con gran cantidad de agentes creativos, interesados en ser emprendedores con variedad de perfiles diferentes entre sí, con y sin formación académica, que tienen en común ideas en diferentes etapas de desarrollo y que no tienen claridad en cómo integrarse al tejido económico, político, social y urbano desde su trabajo, y/o aun cuando lo vienen haciendo, buscan una guía sobre cómo mejorar sus prácticas. Saber Creativo, por lo tanto, no pretende ser un sustituto de las academias de formación profesional o técnica, lo que se busca es complementar los aprendizajes con especial énfasis en la puesta en práctica y la construcción de estrategias para el desarrollo de proyectos creativos, partiendo de que cada ciudadano aporta al territorio común, que es la ciudad.

Saber Creativo pertenece al área “Ciudad Creativa” del LabCDMX. Se trata de un experimento tipo “puente” que conecta las disciplinas creativas y su conocimiento adquirido con su potencial desarrollo en la esfera laboral de la Ciudad de México. A través de capacitaciones y el uso del diseño, busca fortalecer proyectos ciudadanos que pretenden un impacto en la sociedad y la economía creativa. Complementa lo que se enseña en las escuelas, la puesta en práctica estratégica de las formas de ser, vivir y crecer con creatividad en la ciudad (LabCDMX 2016 g, p.3).

#### Objetivos

1. Contribuir a la formación de los agentes creativos de la CDMX para fortalecer los proyectos ciudadanos que pretenden generar un impacto en la sociedad y en la economía creativa.
2. Dar a los proyectos ciudadanos las herramientas para que puedan desarrollarse e insertarse en la esfera laboral de la CDMX.
3. Crear una comunidad de agentes creativos para que puedan desarrollar proyectos en conjunto y compartir experiencias.



#### Delegaciones

que abarcó la realización de Saber Creativo



Cuauhtémoc

\*Sin embargo, se contó con participantes de otras ciudades del país

#### Actores

1. Coordinadores: Laboratorio para la ciudad, Abierto Mexicano de Diseño
2. Colaboradores: British Council
3. Aliados: Universidad Centro
4. Participantes: 80 ciudadanos por día (aproximadamente)

#### Actividades

Este experimento surge inicialmente por los resultados de dos experimentos previos, realizados en el año 2015, y que estuvieron vinculados a la conformación de una biblioteca pública especializada en información para agentes creativos, como parte de la “Maker Library Network”\*, (que irá rotando por la CDMX cada cierto tiempo), así como por el experimento “Hacedores CDMX”. A partir de estos antecedentes que fortalecieron una comunidad creativa, el LabCDMX identificó que era necesario pasar del concepto de Maker a “agentes creativos”, y generar un programa que ayudara a que los

Diagrama 49. Territorio físico donde se llevó a cabo Saber Creativo. Fuente: Diagramación propia a partir de la entrevista con García, 2016.



Imagen 39. Montaje de la Biblioteca Maker, en el LabCDMX, como parte de la “Maker Library Network” del British Council. Foto de Ella Reynolds. Fuente: <https://twitter.com/ellareynolds>

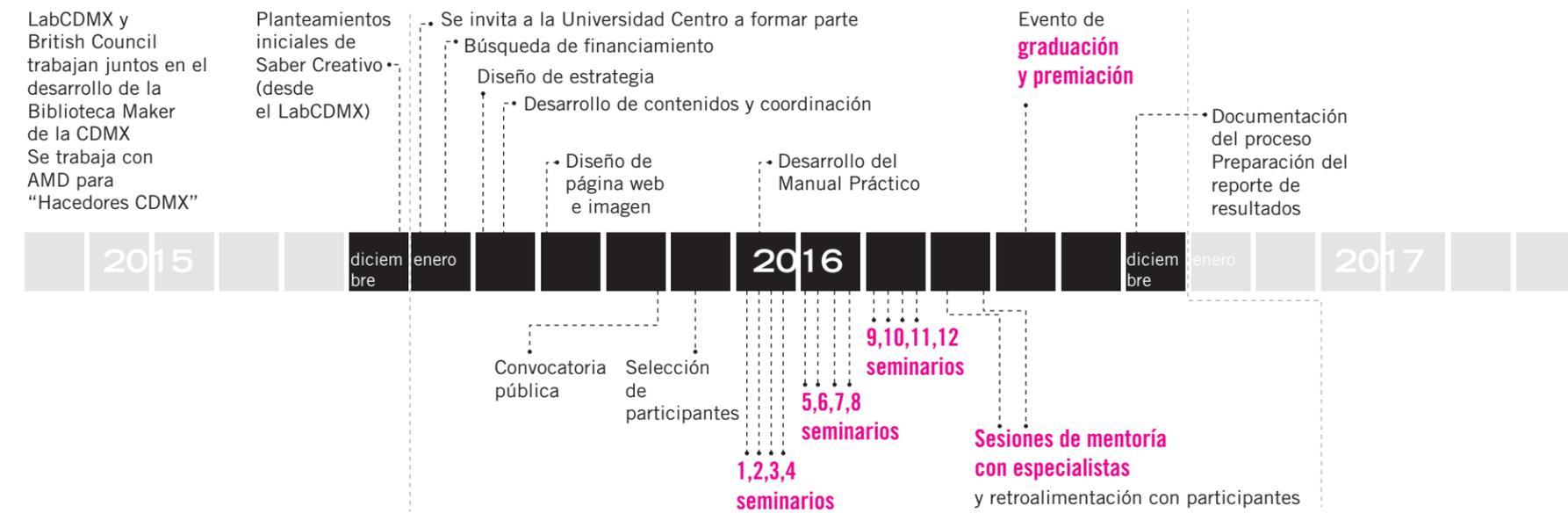
Este proyecto dio pie al experimento Saber Creativo

agentes creativos de la CDMX pudieran desarrollar mejor sus prácticas, por lo que se retomó la relación con la que ya se contaba con British Council y el Abierto Mexicano de Diseño (AMD), para que formaran parte de un nuevo experimento, Saber Creativo. Conforme se fue desarrollando el primer borrador se determinó que era necesario contar también con una Universidad que validara todo el proceso y colaborara desde su experiencia, por lo que se buscó a la Universidad Centro (García, 2016).

Una vez que se conformó el equipo de trabajo que se haría cargo de este experimento, se procedió a investigar cuáles serían los principales temas que debía incorporar el programa Saber Creativo, y a la vez se fueron buscando perfiles de expertos que pudieran impartir dichos temas. En esta etapa fue importante que los criterios, tanto para la selección de expertos, como para el tipo de diálogos, talleres, conferencias y/o asesorías que estos darían, se basaran en componentes experienciales.

Entre más se fue profundizando en las necesidades de los agentes creativos del contexto mexicano, se observó con claridad que el experimento no debía ser implementado desde una lógica centrada en un discurso o guía académica, por el contrario, lo más importante estaba en lograr llenar vacíos de conocimiento que, por lo regular, solo se alcanzaban a partir de la “prueba y error”, del tener experiencia práctica como ideador, gestor, y/o administrador de proyectos creativos ya implementados, fueran estos considerados “exitosos” o no. Es decir que el discurso, dentro de los contenidos del programa, así como la estructura del mismo, se basó en valorar tanto el conocimiento que

\*Maker Library Network: un proyecto del British Council que conectaba a diseñadores y fabricantes de todo el mundo. Facilitó el intercambio de conocimientos y habilidades entre los profesionales y alentó el compromiso público con la creación. Una biblioteca Maker combina tres elementos de un makerspace, una biblioteca y una galería. Estos espacios están conectados en línea y a través de un programa de intercambios de viajes, exposiciones y eventos. La gente los usa para hacer cosas, mostrar cosas, inspirarse y conectarse con personas de ideas afines. (British Council, 2017. Recuperado de <https://design.britishcouncil.org/projects/makerlibraries/>)



produce la experiencia en territorio, como lo aprendido en academias y que ya ha sido puesto en práctica. Es por esto que fue valioso contactar diferentes tipos de agentes creativos emprendedores, para que conformaran el equipo que impartiría los seminarios y que estarían asesorando, como mentores de proyectos, a los asistentes del programa.

Se diseñó la estrategia general inicial del experimento, compuesta por 12 seminarios, una conferencia inaugural, una presentación de proyecto final y una ceremonia de graduación, teniendo este primer boceto de lo que sería el programa, se buscó financiamiento para el desarrollo del mismo. El British Council aceptó colaborar con fondos económicos para la realización, así como continuar apoyando el proyecto “Maker Library Network”, y darle seguimiento a todo el proceso de Saber Creativo (García, 2016).

Posteriormente, el equipo de Ciudad Creativa del LabCDMX, hizo dos reuniones que fueron esenciales, la primera con Karla Paniagua, de la Universidad Centro, para coordinar los aportes y vínculos que se tendría con esta institución, así como con el Abierto Mexicano de Diseño, quienes se estaban comprometiendo a ser parte de la coordinación general. En esta

etapa se hizo un recuento de los diferentes recursos (humanos, económicos, físicos, infraestructurales, conocimientos, etc.) con los que se contaba, se fueron haciendo ajustes a la estrategia general y la calendarización.

Unas semanas después se trabajó en delimitar cómo se haría la convocatoria pública de participación, para lograr contar con agentes creativos que necesitaran del programa y que tuvieran la disponibilidad de tiempo e interés en ser parte de este experimento gratuito. En esta etapa se trabajó en el establecimiento de criterios de selección, así como en el formato de solicitud online, el cual consistía en una serie de preguntas a quien se postulaba, en general relacionadas a la experiencia cotidiana sobre su trabajo e intereses en el desarrollo de proyectos o iniciativas creativas en su entorno urbano, así como su opinión sobre problemáticas asociadas a estas prácticas. La expectativa inicial estaba en recibir 150 solicitudes para participar, de las cuales se seleccionarían unos 80 asistentes (por el espacio físico donde se impartirían los seminarios, la azotea del LabCDMX, así como los otros recursos con los que se contaba). Dentro de esta misma etapa, fue necesario generar una identidad gráfica, junto con una página web, ambos para la difusión pública de información relacionada al experimento. Este trabajo del

Diagrama 50. Línea de tiempo que muestra el desarrollo del experimento Saber Creativo. Fuente: Diagramación y síntesis propia a partir de LabCDMX, 2016 g, p.1-9; García, 2016; y experiencia personal durante la realización del experimento.

Expresa una lógica cronológica de las principales actividades que integraron el experimento desde su inicio hasta su finalización



Imagen 40 (superior). Conferencia de inauguración Saber Creativo. Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX

En la mesa principal estuvieron personas representando a la Universidad Centro, al Abierto Mexicano de Diseño, al LabCDMX, al British Council y a académicos relacionados a las prácticas que desarrollan los agentes creativos. Fue un evento público y gratuito, como todo el Programa.

Imagen 41 (inferior). Agentes creativos participando durante uno de los seminarios de Saber Creativo

Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX

## Fases formales de SABER CREATIVO

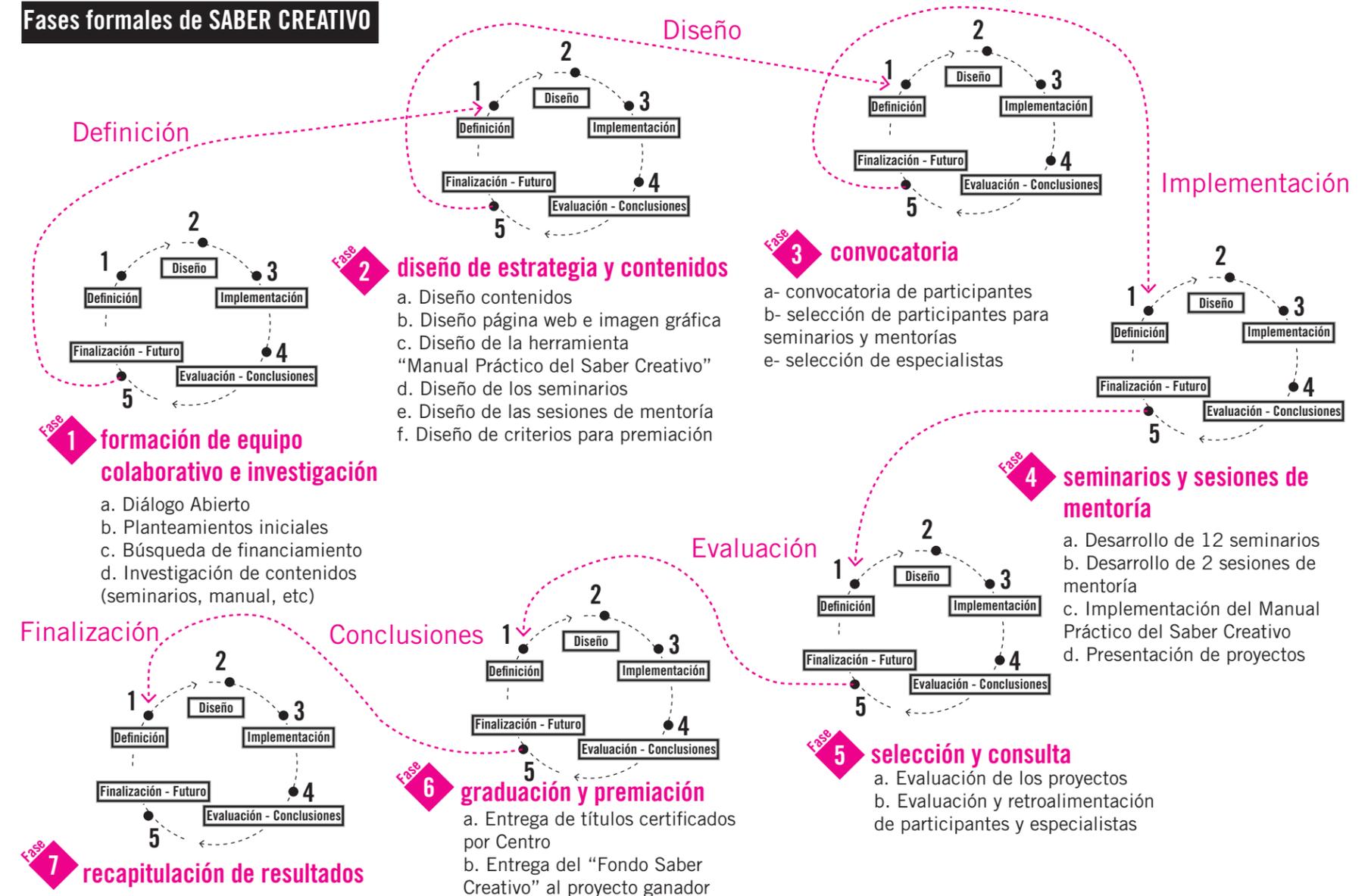


Diagrama 51. Fases de experimentación que se realizaron durante Saber Creativo. Fuente: Diagramación propia a partir de la experiencia personal durante la realización del experimento; entrevista con García, 2016; y LabCDMX, 2016g, p. 7-8



## 9.2 GANCHO DEL ELEVADOR (ELEVATOR PITCH)

Consiste en capturar la atención sobre tu proyecto de una forma creativa y concisa, en menos de 2 minutos. Busca que tu público quede con ganas de saber más sobre lo que haces.

**Construye discursos casuales diferentes de acuerdo a los diferentes públicos que te interesan, para alcanzar objetivos concretos como: networking, financiamiento, ventas a futuro, etc.**

**Intenta tener contigo siempre algo que muestre lo que haces (imágenes en el celular, un catálogo o portafolio, un producto de muestra, u otros), por si tienes capturado el interés de tu público, y tienes más tiempo, así podrás continuar la conversación y terminar de enamorarlos de tu idea de negocio.**

Escribe el gancho del elevador de tu proyecto.

Imagen 42 (superior). Algunos de los ejemplares impresos del “Manual práctico del Saber Creativo”. Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX. Estos fueron entregados a los agentes creativos que formaron parte del experimento

Imagen 43 (inferior). Fotografía de una de las páginas internas del “Manual práctico del Saber Creativo”. Foto de Bárbara Roverssi

departamento de diseño del LabCDMX, se complementó con una campaña de promoción en redes sociales y otras plataformas internas (a gobierno) y externas de comunicación. Para la sorpresa de todo el equipo de coordinación, se recibieron 528 solicitudes, por lo que, aun cuando se demoró más de lo planificado el proceso de selección de participantes, creció la motivación por la ejecución de Saber Creativo, ya que el alto interés y la calidad de las respuestas dadas en los formularios, dejaban en claro la necesidad de programas como el que se estaba proponiendo. Es por esto que, la recolección de nuevos datos, de los más de 500 solicitantes, también colaboró a seguir definiendo y/o transformando el experimento.

En el mes de junio se inician los 12 seminarios, cada uno de 2 horas de duración, impartidos a lo largo de 6 sábados (dos seminarios por sesión), dentro de los cuales se impartieron temas como: “herramientas creativas para el diseñador empresario”, “Tinkering y prototipado rápido como herramienta de diseño”, “¿cómo cobrar la creatividad?”, entre otros. Cada una de estas sesiones contó con participantes inscritos desde la primera convocatoria, y que fueron seleccionados, como también con diez nuevas personas que podían incluirse semanalmente, a partir de su interés en los temas a tratar en dichas sesiones. El formato de los seminarios variaba por expositor, algunos partieron de un formato tipo taller, otros de tipo clase magistral acompañado de un conversatorio con los participantes, etc.

La coordinación de estos seminarios requirió presencia del equipo LabCDMX antes, durante y posterior a la actividad de cada sábado, ya que se tuvo que llevar control de asistencia (para poder emitir posteriormente la certificación validada por la Universidad Centro), coordinar con los expositores (en materiales y necesidades de configuración del espacio), transformar la disposición del espacio de exposición (colocar la azotea con una configuración de clase, de taller, de conferencia, etc.), manejar el equipo técnico, dar acompañamiento a los asistentes (respondiendo preguntas técnicas, de contenido, programáticas, etc.)

Por otra parte, previo y paralelo al desarrollo de los seminarios, dentro del área Ciudad Creativa se llevó a cabo una investigación para el desarrollo y diseño de una “Guía práctica del Saber Creativo” sobre los procesos de emprender proyectos creativos. Esta guía se entregó tanto física como virtualmente a los asistentes (y se compartió pública y gratuitamente a toda persona que la necesitara, desde la página web del experimento). La idea con esta herramienta práctica parte de ayudar a los agentes creativos a ordenar sus ideas, darles seguimiento y permitirles comunicar a otros fácilmente sus ideas, como su modelo de negocio y su estructura organizativa para empresas sin fines de lucro, etc. Es decir, que se desarrolló considerando tanto: primero, los contenidos de los talleres, segundo, las experiencias de diversos emprendedores creativos, tercero, las necesidades expresadas por los participantes locales, cuarto conocimientos generados a partir de la



investigación internacional en herramientas similares (como los manuales generados por Nesta, en Reino Unido). El resultado fue una guía práctica que cumpliera con las distintas necesidades generales del sector en el contexto mexicano y similares, como una herramienta de acompañamiento y complemento de los seminarios.

Como se mencionó anteriormente, el experimento se fue modificando mientras se fue implementando (pivotes), es por esto que, aun cuando inicialmente el Programa incluía únicamente los seminarios, se determinó que era necesario incorporar dos sesiones de mentoría para dar un acompañamiento más personalizado a los asistentes que así lo requerían. Por otra parte, ante la buena administración de los recursos económicos dados en el financiamiento, se identificó que existía la posibilidad de dar un premio monetario a uno de los proyectos de los participantes, como un fondo de apoyo para dar impulso a una propuesta (similar a una beca) que: primero colaborara a la economía creativa local: segundo, incorporara aspectos de responsabilidad social y ambiental; tercero, demostrara cómo sería utilizado el dinero del fondo dentro de la propuesta, y cuarto, que su proyecto contribuyera a algún sector identificado de la CDMX (ambiental, social vulnerable, etc.). El British

Council, se expresó muy anuente ante la propuesta del LabCDMX de utilizar sus recursos de esta forma, a la vez que motivó a que tanto el AMD y Centro, ofrecieran otros premios (no monetarios, y más prácticos) para quien ganara dicho fondo.

Con estos nuevos elementos como parte del Programa, a la mitad de los seminarios agendados, se les informó a los participantes sobre la nueva dinámica de la que podían formar parte, y la forma en la que se enlazaron las diferentes necesidades y oportunidades identificadas, de forma tal que, al participar en las sesiones de mentoría, los asistentes podrían concursar por el “Fondo Saber Creativo” y los otros premios prácticos (como clases gratuitas en clases de acompañamiento para empresas en Centro y exponer gratuitamente en la próxima feria de diseño organizada por el AMD, generando networking y abriéndose a nuevos posibles inversionistas, etc.).

Las sesiones de mentoría se diseñaron para cumplir dos roles y desarrollarse por etapas, en la primera, se contó con cuatro expertos emprendedores que escucharon en mesas de trabajo a los diferentes participantes exponiendo sus proyectos (bajo el formato de “elevator pitch” y mostrando prototipos de sus

Imagen 44. Agentes creativos exponiendo sus proyectos (y/o productos) durante la primera sesión de mentoría. Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX



propuestas y/o productos), a los que estos mentores les hacían preguntas y les aportaban con consejos prácticos, tanto para mejorar su propuesta, como para mejorar la forma en que explicaban a otras personas su idea, iniciativa y/o negocio. Al finalizar esta segunda sesión, los mentores calificaron los proyectos y participantes, con un formato de criterios suministrados por el equipo del LabCDMX, para seleccionar a los que clasificaron para pasar a la segunda sesión de mentoría. Esta última sesión contó con un nuevo jurado de expertos con perfiles profesionales multidisciplinar (dos representando el LabCDMX, uno representando a Centro, dos representando al AMD) quienes escucharon a los proyectos seleccionaron y, nuevamente, siguiendo una serie de criterios previamente determinados, le dieron puntajes a cada proyecto, dando al final el nombre de quien fue ganador de los premios antes descritos.

En el mes de octubre, se llevó a cabo la ceremonia de graduación, contando con una conferencia de cierre a cargo de un expositor internacional, así como las palabras de la directora de Ciudad Creativa del LabCDMX. Durante este evento público se expusieron los datos nuevos y muy relevantes para la CDMX, que se recolectaron gracias a los más de 500 agentes creativos que se inscribieron a Saber Creativo y respondieron sinceramente la encuesta

Imagen 45. Imagen de la serie "Shark Thank" de Mark Burnett. La 2da sesión de mentoría de Saber Creativo, en cuanto a formato era similar a "Shark Thank". Un jurado evaluador estaba sentado, frente a este, un espacio donde se presentaron, con límite de tiempo, proyectos y emprendedores, a los cuales se les hicieron preguntas puntuales. El jurado al final determinó, si se le otorgaría o no apoyo económico al proyecto expuesto. Esto ayudó a los participantes a practicar como enfrentarse a posibles inversionistas y/o colaboradores.

suministrada, así como los resultados alcanzados a lo largo del experimento. Al finalizar este evento se anunció el proyecto ganador\*.

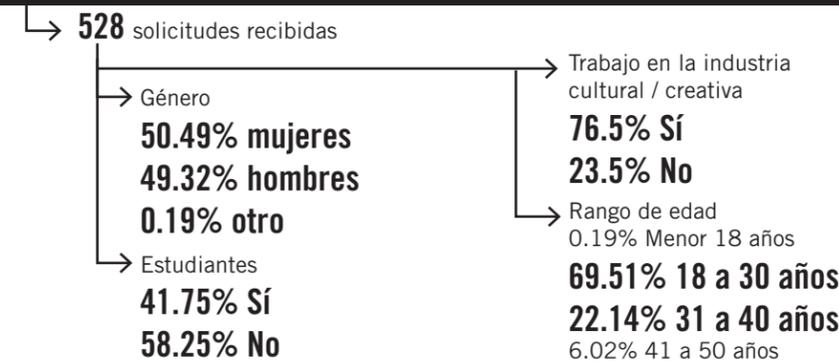
Durante el mes de diciembre se trabajó en la ficha de trabajo de este experimento, para los archivos del LabCDMX, según el formato que se estaba utilizando para la fecha. Con esta acción se pretendió dejar registro de todo lo ocurrido, junto con las recomendaciones y aprendizajes de Saber Creativo, para poder ser utilizado en otros experimentos y procesos generados por el LabCDMX y/u otros agentes cívicos dentro o fuera de la CDMX.

\*El proyecto ganador fue el de Izaskun Díaz, quien se encuentra desarrollando una empresa de fragancias orgánicas, así como desarrolla talleres públicos de sensibilización olfativa. Ella es química de profesión, lo que refuerza la premisa de que la definición de "agente creativo", o quienes trabajan dentro de la economía creativa (la cual puede beneficiar diversos sectores sociales y estrategias de urbanismo) no es exclusivo de estudiantes y/o profesionales de las bellas artes, el diseño, la arquitectura y/o los nuevos medios.

### Resultados de Saber Creativo

- **61.6%** de asistentes que completaron el programa
- **352%** aceptación del público  
Al momento del lanzamiento del programa, se esperaba recibir un mínimo de 150 solicitudes para participar, sin embargo ese número se superó por mucho consiguiendo un total de **528 solicitudes** de agentes interesados en la temática de Saber Creativo
- **80.74%** de interés en las temáticas de los seminarios  
A lo largo del programa, se mantuvo una asistencia promedio de 80.74% de los participantes, lo cual refleja el interés en las temáticas de los seminarios
- **48.64%** de interés en las sesión de mentoría de los asistentes con más de 70% de asistencia. Aunque asistió poco menos de la mitad de los asistentes a las sesiones de mentoría, no debe considerarse como falta de interés. Varios de los participantes no se presentaron a dicha sesión porque consideraron que no tenían una idea clara de negocio para presentar ante el jurado
- **61.6%** de compromiso con el programa  
Al final del programa, un total de 37 personas pudieron obtener la certificación de participación por haber cubierto 70% de asistencia a los seminarios

### Resultados de solicitudes pidiendo ser parte de Saber Creativo



Cuadro 6. Resultados de Saber Creativo. Fuente: Diagramación propia a partir de la información expuesta en LabCDMX, 2016g, p. 9



Imagen 46 (superior). Agentes creativos participando, durante uno de los seminarios de Saber Creativo, de un ejercicio práctico sobre prototipado y trabajo en equipo. Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX.

Imagen 47 (inferior). Uno de los expertos exponiendo, durante uno de los seminarios de Saber Creativo. Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX.

**Ficha de experimento Saber Creativo**

**1** **Provocación** que da origen al experimento  
El crecimiento de la industria creativa en el país.  
La falta de reconocimiento del papel que juegan las industrias creativas y el casi nulo apoyo a los agentes creativos de la CDMX.

**2** **Categorías** / 1 o varios componentes que lo integran

2.1  Intervención  Evento  Talleres  Mesas de trabajo  
 Dispositivo  Concurso  Campaña de  Publicación difusión

2.2 **Aliados** / tipos de aliados que incluye

<input checked="" type="checkbox"/> <b>Gobierno</b> LabCDMX British Council	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Sociedad civil org.</b> Abierto Mexicano de Diseño
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Ciudadanía</b> Agentes creativos, hacedores	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Academia</b> Universidad Centro

2.3 **Espacio físico** donde se llevó a cabo

**Fuera del LabCDMX**  
Universidad Centro

**LabCDMX** -----  Oficinas ---  Azotea

1/6

2.4 **Espacio virtual** / componentes digitales, enlaces del proyecto en caso de que aplique

Web - micrositio <http://sabercreativo.labcd.mx/sobre>  
 Redes sociales #SaberCreativo  
 Laboratorio de datos  
 Enlaces a otros materiales

2.5 **Eje** al que pertenece dentro del LabCDMX

Ciudad abierta  Ciudad lúdica  
 Ciudad creativa  Ciudad peatón

2.6 **Finalidad** del experimento (a partir de los objetivos del LabCDMX)

Detonar conversaciones  Intercambiar y promover buenas prácticas urbanas  
 Probar soluciones a desafíos urbanos  
 Promover participación ciudadana en la generación de ideas

**3** **Estatus** / fase de experimentación en la que se encuentra

Definición  Implementación  Finalizado  
 Diseño  Evaluación - conclusiones

**4** **Nivel de replicabilidad** \*criterios descritos en una tabla pre-establecida por el LabCDMX

Conclusión

Muy alta  Media  Nula  
 Alta  Baja

2/6

**5** **Palabras clave**

1. Creatividad
2. Industrias creativas
3. Asesoría
4. Networking
5. Acción ciudadana

**6** **Resumen** / 250-350 palabras

6.1 **Problema**  
El crecimiento de la industria creativa en el país hasta el punto de representar el 7% del PIB de en el 2015. El interés de los habitantes de la Ciudad de México por las disciplinas creativas, y el progresivo crecimiento de la economía creativa en la Ciudad. Este crecimiento económico impacta directamente sobre el tejido urbano de la CDMX. Los agentes creativos están transformando su contexto, el espacio público, la manera de entenderse en la colectividad, las posibilidades de la oferta cultural, los modos de producción y muchos otros aspectos que implican nuevas formas de navegar la ciudad. Durante los últimos diez años, las industrias creativas han crecido a una tasa de 0.18%, misma que se encuentra por debajo de la tasa de crecimiento promedio del país (IMCO, 2015). Estas cifras dibujan un panorama poco equitativo entre quienes son responsables de construir grandes beneficios urbanos y quienes tienen una clara dificultad por crecer y desarrollarse mejor.

6.2 **Abordaje**  
Ante la falta de reconocimiento del papel que juegan las industrias creativas y el casi nulo apoyo a los agentes creativos de la ciudad, surge Saber Creativo como un programa de capacitación que, a través de 12 seminarios especializados en distintas estrategias de profesionalización y un proyecto final de curso, busca fortalecer proyectos ciudadanos que pretenden generar un impacto en la sociedad y la economía creativa. Saber Creativo complementa lo que se enseña en las escuelas: la puesta en práctica estratégica de las formas de ser, vivir y crecer con creatividad en la ciudad. El programa se llevó a cabo gracias a la colaboración de instituciones con una reconocida trayectoria en la formación de agentes creativos y el apoyo a las industrias creativas como: Maker Library Network, un proyecto del British Council, el Abierto Mexicano de Diseño y Centro.

3/6

6.3 **Relevancia**  
Saber Creativo dio a los agentes creativos las herramientas para reconocerse como tales y los elementos para pasar del diseño de proyectos a la implementación. Además, el programa busca que los creativos de la Ciudad de México comiencen a reconocerse entre sí para formar una comunidad con intereses y objetivos comunes que facilite su labor y reconocimiento como personas que pueden generar cambios para solucionar distintas problemáticas de la Ciudad.

6.4 **Resultados esperados**  
Alcanzar 150 solicitudes para participar en el programa.  
Creación de material que ayude a estructurar las ideas de los asistentes al programa.  
Contar con el apoyo de instituciones que hagan posible el programa y faciliten la participación de especialistas en el área de industrias creativas.

**Resultados alcanzados**  
Se recibieron 528 solicitudes para participar en el programa.  
Se creó el Manual Práctico del Saber Creativo para guiar a los asistentes en las distintas etapas de su proyecto.  
Se logró conseguir la participación del British Council, el Abierto Mexicano de Diseño y Centro, así como de especialistas de dichas instituciones para impartir los seminarios.  
Se consiguió apoyo económico para otorgar al mejor proyecto el Fondo Saber Creativo y asesorías para implementar su idea.

6.5 **Replicabilidad**  
Saber creativo tiene un potencial alto para replicarse en distintos lugares ya que no solamente en la Ciudad de México, sino a lo largo del país, los agentes creativos se encuentran con varias dificultades como la falta de asesoría para materializar sus proyectos y también la falta del reconocimiento de su labor.  
El proyecto parte de la hipótesis de la falta de formación y apoyo económico para materializar proyectos creativos. Para contrarrestar dicha situación en la Ciudad de México, se crea el programa Saber Creativo que pretende complementar la formación de los agentes creativos en la Ciudad de México.  
Al final del programa, se enviará a los asistentes un formulario para conocer su opinión sobre los contenidos y logística de saber creativo. También se revisará el porcentaje de participantes que asistieron a gran parte de las sesiones.

4/6

Ficha 4 (pág. 172, 173, 174). Resumen de la ficha de experimento Saber Creativo. Diagramación propia, con contenido resumido a partir de LabCDMX 2016 g, p.1-9. Recuperado de: archivo interno LabCDMX. La autoría del contenido en esta ficha es exclusivo de LabCDMX. La información suministrada cuenta con los permisos correspondientes para ser expuesta y analizada en esta investigación con propósitos académicos.

7

## Teoría de cambio

7.1

### Hipótesis

Los agentes creativos de la Ciudad de México no cuentan con la formación necesaria ni el apoyo económico suficiente para llevar a cabo sus proyectos.

7.2

## Matriz de marco lógico

### Finalidad

#### OBJETIVO

Contribuir a la formación de los agentes creativos de la ciudad de México para fortalecer los proyectos ciudadanos que pretenden generar un impacto en la sociedad y en la economía creativa.

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Asistentes que completaron el programa ([número de asistentes con un mínimo de 70% de asistencia\*100]/número de alumnos aceptados)

#### MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Lista de asistencia

#### SUPUESTOS

Pérdida de interés por parte de los asistentes

### Propósito

Ofrecer un programa de capacitación dirigido a los agentes creativos de la CDMX

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Aceptación del público ([número de aspirantes\*100]/número de alumnos esperados)

#### MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Lista de aspirantes. Cálculo de personas interesadas en el programa.

### Componentes

#### SEMINARIOS

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Interés en las temáticas de los seminarios ([número de asistentes a cada seminario\*100]/número de alumnos inscritos al programa)

5/6

#### SEMINARIOS

#### MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Lista de asistencia Programa Saber Creativo. Formulario de evaluación Saber Creativo.

#### SESIONES DE MENTORÍA

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Interés en sesiones de mentoría ([número de asistentes a la sesión de mentoría\*100]/número de asistentes (regulares al programa))

#### SESIONES DE MENTORÍA

#### MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Formulario de evaluación Saber Creativo

#### PRESENTACIÓN DE PROYECTO FINAL ANTE ESPECIALISTAS

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Impacto del programa en las ideas de los agentes creativos ([número de proyectos presentados\*100]/número de asistentes con certificación)

#### GRADUACIÓN

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Compromiso con el programa ([número de personas que completaron el programa\*100]/número de aceptados al inicio del programa)

#### ELECCIÓN DEL GANADOR(A) DEL FONDO SABER CREATIVO

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Puntaje obtenido según la calificación del jurado (a partir de los criterios de evaluación establecidos)

6/6

## Aprendizajes y recomendaciones de Saber Creativo

1

**Enorme interés que existe en la CDMX por emprender** proyectos nuevos y por conocer las mejores prácticas para llevar a cabo ese objetivo

2

**Hubo personas que asistieron a más del 70%** de las sesiones a pesar no haber sido aceptados desde un principio en el programa, lo cual deja ver el enorme interés de las personas en los temas que se trataban en cada una de las sesiones. Hay que recordar que Saber Creativo también estaba abierto a personas que no hubieran sido aceptadas en un principio, pero que asistían a las sesiones mediante un pre-registro que se llevaba a cabo una semana antes de cada seminario.

3

**Hacer una comunidad de agentes creativos**

fue uno de los objetivos que pudimos dar por completado. Los asistentes comenzaron a interactuar más entre sí y a discutir sobre sus proyectos laborales y personales para buscar la manera en que otros pudieran colaborar.

4

El Laboratorio para la Ciudad y los otros organizadores se comprometieron a darle seguimiento al proyecto ganador del Fondo Saber Creativo con asesorías sobre diferentes materias. Debido a la gran aceptación que tuvo Saber Creativo en su primera edición (se recibieron 528 solicitudes para participar en el programa), se pretende **llevar a cabo una segunda edición** con un formato similar.



Diagrama 52. Resultados de Saber Creativo. Fuente: Diagramación propia a partir de la información expuesta en LabCDMX, 2016g, p.

Imagen 48 (superior).Agentes creativos exponiendo sus proyectos (y/o productos) durante la primera sesión de mentoría. Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX

Imagen 49 (inferior).Arquitecto que llevó todo el Programa Saber Creativo, haciendo anotaciones sobre sus aprendizajes durante los seminarios. Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX

## Conclusiones Saber Creativo

A partir del análisis de este experimento se puede concluir que se produjeron variedad de productos y procesos, dentro de los cuales algunos son de utilidad únicamente para la CDMX, mientras otros también pueden ser aprovechados

por otras ciudades.

## Productos

1. Un manual práctico (herramienta) para el desarrollo de proyectos creativos.

2. Un formato con criterios para la selección de participantes para formar parte de Saber Creativo.

3. Una serie de datos, con los que no se contaba, sobre más de 500 agentes creativos y su relación con su entorno urbano (político, económico, social, físico, etc.), gracias a al formato de selección que funcionó paralelamente como encuesta.

4. Conceptualización de seminarios trasdisciplinares.

5. Ejercicios prácticos trasdisciplinares en formato de seminarios teórico - prácticos.

6. Un fondo de financiamiento para un proyecto creativo de la CDMX.

7. Criterios para evaluar proyectos creativos en sesiones de mentoría.

8. Una biblioteca móvil con una colección de libros sobre la cultura maker, los hacedores y las prácticas creativas en la Ciudad de México y el desarrollo de proyectos urbanos a nivel internacional (Este producto no es específico de este experimento, pero están vinculados y se apoyan).

## Procesos

1. Composición de un equipo coordinador, ejecutor, gestor y socios estratégicos y/o aliados.

2. Diseño de imagen, estrategia de comunicación y divulgación (principalmente online).

3. Investigación de las necesidades de un gran sector de los agentes creativos de la CDMX, en cuando a experiencias y conocimientos prácticos.

4. Desarrollo de seminarios trasdisciplinares en torno a la creatividad urbana y la práctica emprendedora de los hacedores.

5. Desarrollo de dos formatos diferentes de sesiones de mentoría.

6. Diseño, desarrollo y selección de criterios de evaluación de proyectos creativos.

7. Desarrollo de criterios y metodología para selección de participantes del programa.

8. Desarrollo de dos encuestas para aprender de las necesidades de los agentes creativos, y mecanismos para integrar este nuevo conocimiento a la estrategia y contenidos del experimento.

## 3.3 Parte II: Análisis de los experimentos: relación entre la teoría y la práctica

En esta segunda parte del capítulo se compara la estrategia empleada a nivel práctico para cada experimento y los planteamientos teóricos del LabCDMX, desarrollados en los capítulos anteriores. Para esto, se estudia la relación entre los principales conceptos que comprende cada experimento, así como las fases de experimentación, los productos y procesos que conforman el llevar, cada experimento, de las ideas a la puesta en práctica.

### 3.3.1 Conceptualización general

Los principales conceptos de la teoría general del LabCDMX son: creatividad urbana, innovación cívica, ciudades abiertas, pensar y hacer (la I+D que caracteriza a los laboratorios), prototipar (aprendiendo del poner a prueba, del “error” y replanteo), participación y co-producción (siendo puente entre sectores, disciplinas, organizaciones, agrupaciones). Cada uno de estos, al ponerse dentro de planes estratégicos, está integrado por sub-conceptos y/o otros conceptos relacionados con el hacer ciudad desde un laboratorio.

Dentro de Mapatón CDMX los conceptos clave fueron: ecosistemas colaborativos, datos abiertos, ludificación, movilidad, tecnología cívica y crowdsourcing (LabCDMX, 2016 f, p.5). Al examinarse estos en detenimiento, desde la puesta en práctica del experimento, se puede encontrar el vínculo directo con los conceptos macro generales del LabCDMX, especialmente con “ciudades abiertas”, innovación cívica y participación. Todos estos tienen en común que parten de la necesidad de generar equipos, compartir información (experiencias, conocimiento, datos, cotidianidades), y trabajar conjuntamente generando puentes entre sociedad civil, gobierno y empresas privadas que ofrecen servicios públicos.

En el caso de Jugar la Ciudad los conceptos clave fueron: participación de la niñez, espacios públicos urbanos de juego, derecho a la ciudad, derecho al juego, ludificación, derechos de la niñez y para la niñez (Lozano, 2018), es decir que este experimento comparte con Mapatón CDMX el reconocimiento del valor del juego dentro de las dinámicas urbanas, como metodología y como práctica esencial para el desarrollo integral de los seres humanos en las ciudades. En Mapatón CDMX el juego se centró en jóvenes y adultos, por otro lado, para Jugar la ciudad el énfasis de la ludificación urbana estuvo en la investigación de las necesidades (físicas y sociales) de un sector diferente de la ciudadanía, la niñez.

Este valor que se le da al derecho y beneficios del juego, dentro de las estrategias de gestión y planificación de las ciudades, suele mal interpretarse

con el convertir la ciudad en un parque temático, como una imposición de una única comprensión de lo lúdico (entendido como juegos formales, tipo “playground”\* y/o imitación desproporcionada de la arquitectura vernacular), externo a la cotidianidad de la vida urbana.

Como lo menciona Bianchini (2004), “la pérdida del juego y las ciudades convertidas en parques temáticos, colaboran en crear una crisis de identidad local” (p.1). Por lo que, resulta valioso el reconocimiento del derecho al juego, desde la perspectiva práctica expuesta en los dos primeros experimentos, es decir que este es parte importante de las estrategias de transformación y estudio de la ciudad, por lo que tiene una conexión directa con la creatividad urbana, entendida como el ingenio local y la necesidad natural que todo ser humano tiene por divertirse, aprender y relacionarse con otros, dentro de su vida cotidiana. Por lo que el caso LabCDMX, con estos dos ejemplos, demuestra dos de las muchas posibilidades que implica incorporar aspectos de ludificación, dentro de estrategias de desarrollo urbano, partiendo del macro concepto de creatividad urbana.

En el caso de Saber Creativo, se parte de los conceptos: creatividad, agentes creativos, industria creativa, asesoría, networking, y acción ciudadana (García, 2016). Este experimento, si se lee exclusivamente desde estos conceptos sin haber sido definidos, puede considerarse que parte de una visión de creatividad como la entendida por Florida, basada en el apoyo y diseño de ciudades para “la clase creativa”, sin embargo, aquí, los agentes creativos (para quienes está dirigido el experimento y razón por la cual surge)

En Costa Rica se le llama “playground” al mobiliario, plástico y/o metálico, industrial y comercial de juego, de marcas como Fisher-Price, que no motiva a la imaginación, ya que no invita a descubrir nuevas formas de utilizar áreas de juego, debido a que existe un único uso aprendido para la estructura: un tobogán, un pasamanos, una hamaca, etc.



se definen como “personas que con su práctica creativa mejoran su contexto” (LabCDMX, 2016 h, p.25), sin limitarse a los ciudadanos que laboran dentro de la industria creativa, y más bien, reconociendo que cualquier emprendimiento, iniciativa y/o proyecto, requiere creatividad e influye en el medio donde se genera, en este caso la CDMX. Por lo que, una vez teniendo esto claro, se comprende que el promover la acción ciudadana y trabajar en asesorar a gestores independientes (dentro y fuera de gobierno), construye bases teóricas y prácticas para el desarrollo de un contexto con posibilidad de transformar las problemáticas (económicas, físicas, ambientales, sociales) que acontecen en la ciudad actualmente. Como también, partiendo del macro concepto de co-producción, la generación de redes (networking) que motivó el experimento (entre disciplinas y actores urbanos) colabora en la construcción paulatina de nuevas iniciativas urbanas independientes, es decir, que también ayuda a la descentralización.

Imagen 50. EuroDisney en Francia. Fotografía de Pxhere. El juego no tiene por qué ser traducido (dentro de planes urbanos que parten de conceptos como promover la creatividad urbana) como la transformación de la ciudad en un parque temático. Los ejemplos de experimentos urbanos Mapatón CDMX y Jugar la Ciudad hacen uso del concepto de “ludificación” como una forma de participación ciudadana, de aprender del contexto urbano que rodea a la ciudadanía y de disfrutar de esa relación cotidiana con el contexto (físico y social).

### 3.3.2 La experimentación

#### Estrategia

La estrategia teórica general del LabCDMX (2016 e) parte de la experimentación, planteando que cada proyecto alcance uno o varios de los siguientes cuatro propósitos:

- A-Detonar conversaciones

Al analizar la estrategia práctica del Mapatón CDMX, se identifican momentos durante y posterior al desarrollo del experimento en los que se trabajó para lograr el detonar conversaciones. Dentro de las fases mapeadas de experimentación claves para este propósito están: primero, la formación de la mesa colaborativa intersectorial e interdisciplinar (diálogo abierto, sesiones de trabajo y el uso de una metodología que motivó a la participación de diversos grupos interesados en el tema de movilidad urbana y datos abiertos), segundo, la co-creación de un proceso participativo (el cual fue integrando nuevos participantes conforme se obtenían nuevos resultados con las puestas a prueba de las versiones piloto), y tercero, con el encuentro final con mapeadores (lo que permitió contar con retroalimentación sobre la forma en la que se implementó el experimento, desde la perspectiva de quienes usaron las herramientas desarrolladas para el mapeo, y quienes formaron parte de la maratón).

Posterior a la finalización de las etapas formales de experimentación, los resultados positivos y los aprendizajes de Mapatón, han permitido que dentro y fuera de la CDMX se continúe conversando sobre el valor de contar con datos abiertos sobre redes de transporte público (públicas, privadas, y/o concesionadas), así como las posibilidades para la gestión y planificación urbana si se generan nuevos experimentos de este tipo (aprendiendo a hacer uso de la tecnología como medio y no como un fin, así como del involucrar a la ciudadanía en la recopilación de información, el uso del juego, etc.) dentro y fuera de la CDMX.

Por otro lado, desde el experimento Jugar la Ciudad, se produce la detonación de conversaciones, al desarrollar dentro de las fases de experimentación, primero, el desarrollo de entrevistas a sectores de gobierno encargados de los espacios públicos recreativos de la CDMX (permitiendo escuchar y exponer las inquietudes iniciales del equipo de trabajo); segundo, por medio de la implementación de talleres participativos (donde los niños conversaron tanto con sus padres como con el equipo de trabajo sobre sus necesidades físicas y sociales en los espacios públicos); tercero, al desarrollar la actividad de mesa de trabajo, con diferentes sectores de gobierno (propiciando la construcción de conversaciones y diversas propuestas por el intercambio de opiniones en

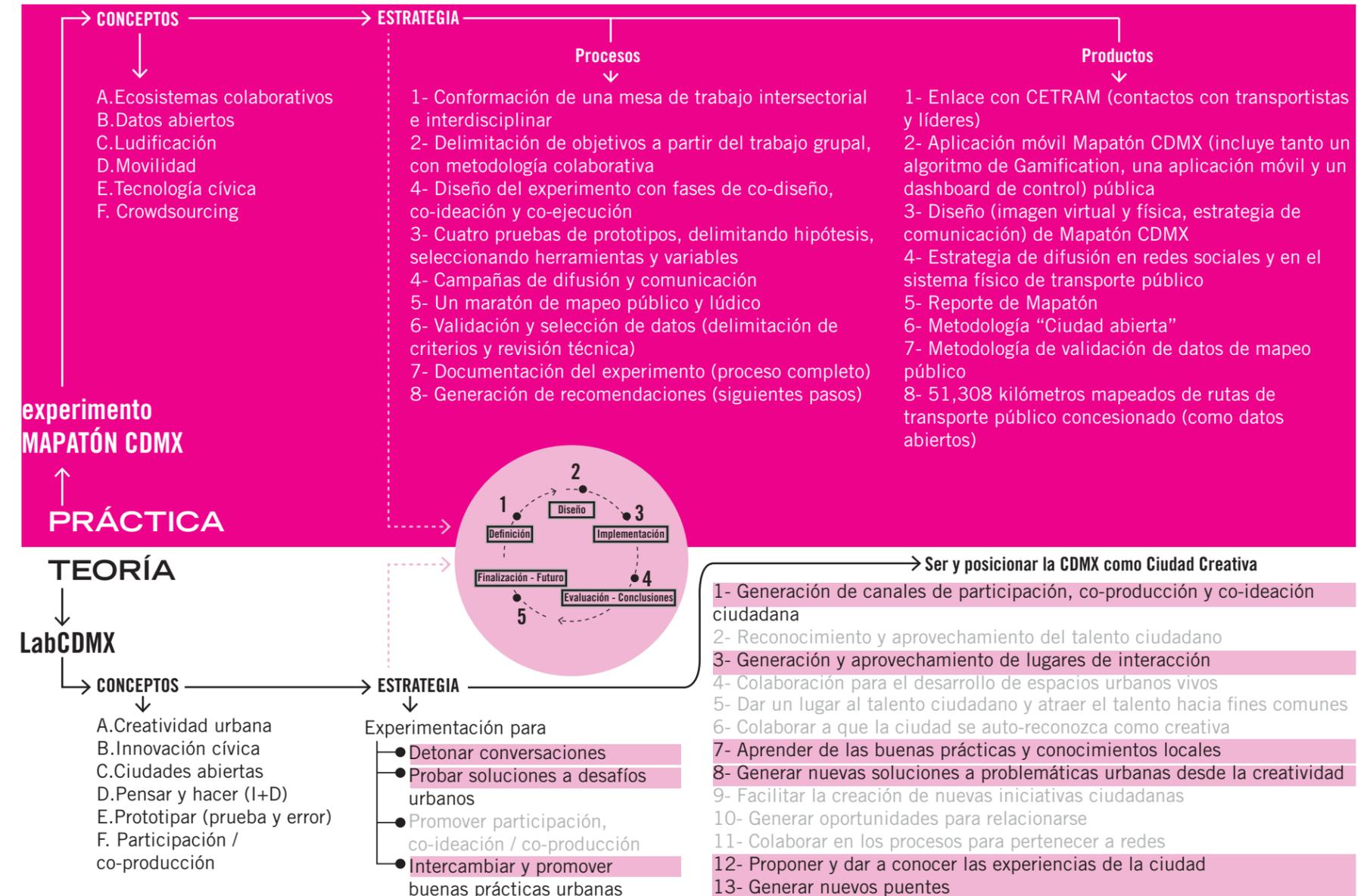


Diagrama 53. Relación y síntesis entre la teoría general del LabCDMX en torno al posicionamiento como ciudad creativa, y la estrategia práctica del LabCDMX en el experimento Mapatón CDMX  
Fuente: Elaboración propia a partir de Romo, 2016; Cuesy, 2016; LabCDMX, 2016

Simbología:  Aspectos que se cumplen con Mapatón CDMX  Aspectos que forman parte de la teoría general del LabCDMX pero que no son el enfoque de este experimento

el momento); y cuarto, con la publicación “Jugar la ciudad” se despertaron nuevas discusiones, dentro y fuera de gobierno, que motivaron al desarrollo de nuevos experimentos, como por ejemplo “Juguetes urbanos”.

#### B-Probar soluciones a desafíos urbanos

El desarrollo práctico de Mapatón CDMX permitió probar soluciones en torno a problemas como la falta de datos (mapeados) sobre las rutas de transporte público concesionado, así como una desarticulación entre diferentes sectores involucrados en la oferta y demanda de movilidad pública de la ciudad. Algunas de las fases de experimentación que permitieron probar soluciones fueron: primero, el desarrollo de herramientas metodológicas y prácticas (la aplicación móvil, las mesas participativas, etc.); segundo, el diseño y desarrollo de pruebas piloto (cotejando diferentes hipótesis, herramientas tecnológicas, sectores sociales, territorio físico, etc.); y tercero, con el maratón de mapeo colectivo, que puso a prueba tanto la estrategia, las herramientas, como la validación y preparación de datos obtenidos del mapeo colaborativo.

Por otra parte, con el experimento Saber Creativo, el concepto de prototipo se aplica para el experimento completo, ya que en su totalidad fue una prueba piloto para aprender sobre cómo llenar los vacíos de conocimiento de diferentes agentes creativos en México, y es a partir de los aprendizajes de todo el proceso, que se plantea desarrollar una “segunda edición”, es decir, un nuevo prototipo de este programa de formación en próximos años. Sin embargo, aun cuando a nivel macro todo el experimento es una primera prueba, se pueden analizar las fases internas, que contribuyeron a corroborar soluciones (ante el desafío de ser plataforma para el desarrollo profesional de este sector de la ciudadanía), primero, al diseñar la estrategia y los contenidos del programa, los cuales se ponen a prueba al impartirse los seminarios; segundo, al diseñar la herramienta práctica o “manual”, que al entregarse a los participantes se esperó que fuera de utilidad para aclarar la forma de comunicar sus proyectos y consolidar sus ideas creativas; tercero, al implementar los seminarios y sesiones de mentoría, observando y escuchando las opiniones (que dieron los participantes) sobre el programa, así como al analizar los resultados obtenidos, contra los objetivos y medios de verificación planteados inicialmente.

#### C- Promover la participación (y/o co-ideación, co-producción)

El experimento que deja en evidencia una estrategia práctica de promoción de participación ciudadana es Jugar la Ciudad, con énfasis en el involucrar a niños y niñas en el análisis de los espacios públicos de juego; así como el desarrollo de pautas que permitan un mejor diseño, planificación y gestión de estos espacios. Algunas de las fases que promovieron este proceso fueron:

primero, el diseño de estrategia general, que se adaptó al reconocer que no era suficiente tener la voz de gobierno y que era indispensable incorporar las experiencias ciudadanas dentro de la estrategia; segundo, al diseñar las herramientas participativas que se utilizaron en los talleres, las cuales, en conjunto, permitieron a los usuarios transmitir su relación con el contexto (principalmente opinando sobre la conformación físico espacial, y la relación de este con las relaciones sociales), sus impresiones y deseos; y tercero, al llevar a cabo una mesa de trabajo con diferentes sectores de gobierno implicados en el diseño, planificación, gestión y mantenimiento de estos espacios, lo que permitió un reconocimiento de la problemática en sectores que anteriormente la ignoraban, así como una construcción conjunta de ideas en torno a la conformación de espacios de juego en la ciudad.

#### D- Intercambiar y promover buenas prácticas urbanas

Los resultados de los tres experimentos analizados permiten intercambiar y promover buenas prácticas urbanas con diferentes sectores sociales dentro y fuera de la CDMX. Por otro lado, la falta de documentación accesible de sus procesos prácticos ha limitado el que, antes de la presente investigación, se divulguen las buenas prácticas que parten del proceso interno de experimentación.

En el caso de Mapatón CDMX, durante su desarrollo, las fases de experimentación que contribuyeron a un intercambio de conocimiento y experiencias sobre prácticas cotidianas, fueron: primero, la formación de mesa la colaborativa, que involucró tanto a gobierno, organizaciones cívicas interesadas en movilidad, así como al sector privado de transportes concesionados, lo que colaboró, tanto a dar a conocer como a descubrir conjuntamente, buenas prácticas desde y/o hacia los diferentes sectores participantes a lo largo de todo el experimento; segundo, al hacer la convocatoria de participantes ya se estaba trabajando en promover que la ciudadanía se interese en ser co-partícipe de procesos de solución a problemáticas cotidianas en la ciudad (esa en sí misma ya es una buena práctica); tercero, al hacer la recapitulación de resultados y divulgarlos, ha permitido que nuevas ciudades conozcan sobre las posibilidades del mapeo colectivo, los datos abiertos, el crowdsourcing desde gobierno, etc.

Durante el experimento de Jugar la Ciudad las fases que permitieron intercambiar y promover buenas prácticas fueron: primero, la investigación de lo existente (legislación, estructuras organizativas, espacios físicos de juego, etc.); segundo el análisis (desde el proceso de evaluación de resultados); y tercero, el desarrollo de la publicación (pública y gratuita) que lleva el mismo nombre del experimento, la cual comparte una serie de pautas necesarias para el desarrollo de espacios públicos de juego, desde la realidad del contexto local y las necesidades de los usuarios. La cual, al reunir diversa información

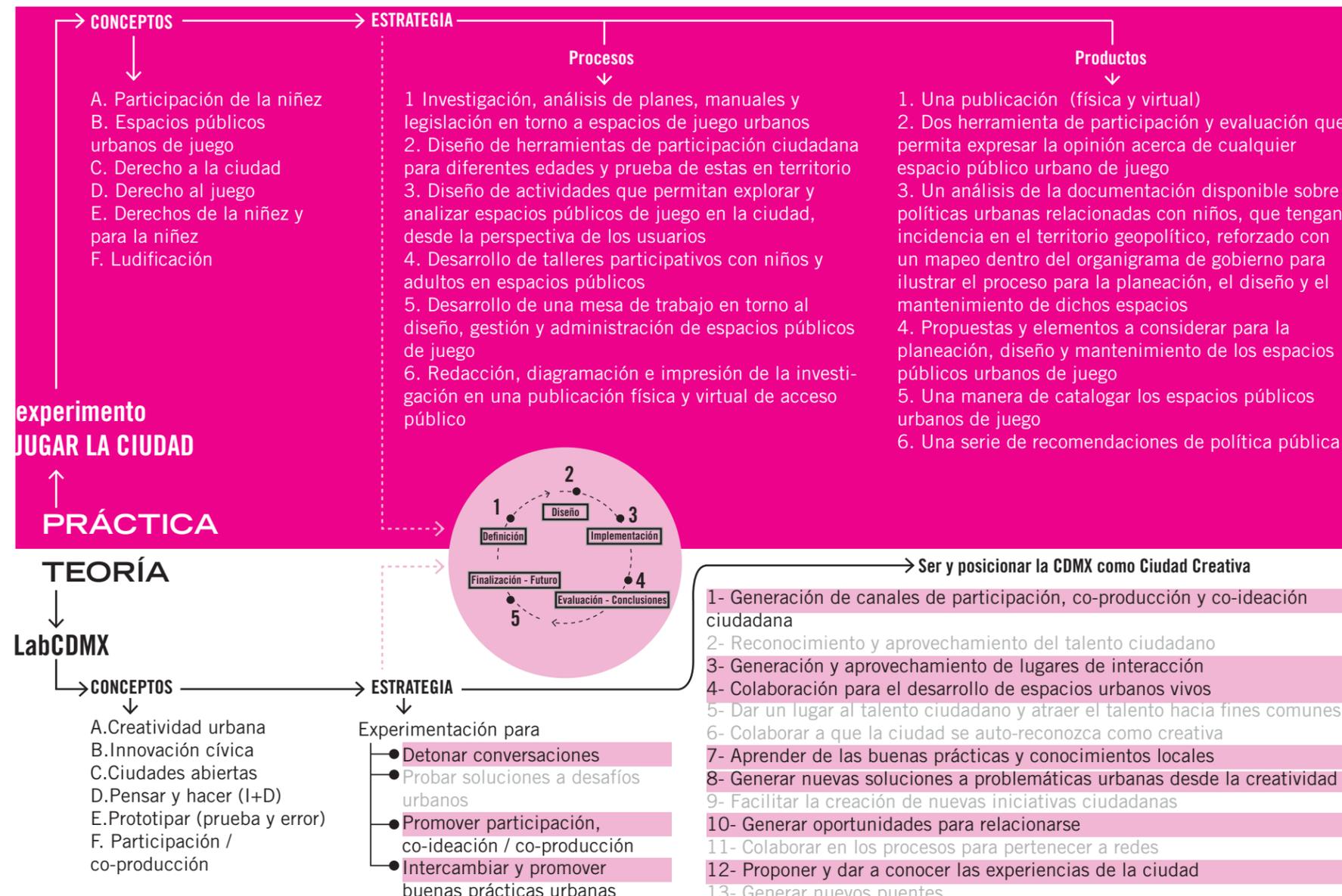


Diagrama 54. Relación y síntesis entre la teoría general del LabCDMX en torno al posicionamiento como ciudad creativa, y la estrategia práctica del LabCDMX en el experimento Jugar la ciudad. Fuente: Elaboración propia a partir de Romo, 2016; Lozano 2017, 2018

Simbología:  Aspectos que se cumplen con Jugar la ciudad  Aspectos que forman parte de la teoría general del LabCDMX pero que no son el enfoque de este experimento

tanto de las herramientas, identificación de características de estos espacios, y los resultados obtenidos desde el proceso participativo, es de valor para este y otros contextos urbanos con necesidades y/o características similares, por lo que la publicación es una forma de promover y difundir buenas prácticas (para personas que trabajan en urbanismo, académicos, trabajadores sociales, diseñadores, gobierno, etc.).

Por último, en el caso de Saber Creativo, algunas de las fases claves para este intercambio y promoción, fueron: primero, la formación del equipo colaborativo, el cual de base, por ser intersectorial (Academia, organización cívica privada, instituciones de gobierno local e internacional) y gracias a la forma en la que se conformó (en su mayoría a partir de experiencias previas en la realización de otro experimento), promueven el intercambio de experiencias útiles de compartir entre el grupo de trabajo y fuera de este; segundo, a partir de la investigación de las necesidades de los agentes creativos y el desarrollo del programa, se comparten entre los agentes creativos (tanto expositores como estudiantes) un medio de compartir buenas prácticas vinculadas a su experiencia profesional, intercambiando conocimientos prácticos y teóricos, del trabajo creativo en entornos urbanos.

## Definición de experimento

Según lo expuesto en la primera parte, se puede afirmar que los tres casos de experimentación presentados cumplen con la definición teórica, dada por LabCDMX (Romo, 2016), de “experimento”, ya que acatan las cuatro características para ser clasificados como tales:

- A- Buscan construir una realidad

En Mapatón CDMX se infiere que el experimento busca no solamente recopilar información actualizada sobre las rutas de transporte público, pero también demostrar que las problemáticas y necesidades urbanas pueden ser atendidas más adecuada y eficientemente si se involucra a la ciudadanía en el proceso, y se deja de lado el pretender que el gobierno (junto a especialistas) pueden desde una posición privilegiada y aislada, construir las bases de datos necesarias, así como planificar, gestionar y administrar la ciudad sin un rol activo de quienes viven cotidianamente el contexto urbano. Concretamente se comprobó que una tarea como la de mapear más de 51.000 kilómetros, con la participación ciudadana, en lugar de tardar 1.3 años (si lo hubiera hecho un grupo reducido de especialistas) se logró en casi 20 días, este es solo un ejemplo de la capacidad que tiene el **trabajo colaborativo intersectorial y con la integración ciudadana**.

Otra nueva realidad que expone es el colaborar a **integrar el juego a las**

**dinámicas urbanas**, en este caso específico para lograr captar y mantener el interés de diversos participantes en procesos de resolución de problemas urbanos, así como el generar **sensibilidad y educación cívica**. Esto se observó con, primero, la cantidad de equipos inscritos, segundo, con la satisfacción de los mapeadores al ver los resultados de su trabajo. Es decir que se logró visibilizar el valor de los datos abiertos, así como del involucrarse y ser co-partícipe de procesos urbanos (ya que colaboraron a generar información necesaria para mejorar las condiciones de un servicio), desde una colaboración intersectorial eficaz, con una misión con claro beneficio para todos y todas, quienes, como ellos y ellas, hacen uso de este servicio y espacio público.

En el caso de Jugar la ciudad se busca construir una realidad urbana donde, primero, se reconozca que **los niños y niñas son parte de la ciudadanía**, y que como tales, al pensar en políticas públicas, planes de gestión y planificación urbana, estos deben ser parte de los procesos de co-ideación que influyen en las decisiones de ciudad, esto se ve reflejado en las herramientas participativas que se desarrollan durante Jugar la Ciudad, así como con las actividades realizadas en los espacios públicos con niños locales, y lo más importante, en el proceso que integra los aprendizajes que surgen de estas actividades en la publicación, como en las reuniones con diversos sectores de gobierno, donde se dieron los primeros pasos para integrar esta información a los futuros planes de desarrollo urbano.

Una segunda realidad, que busca construir este experimento, es el **reconocer la importancia de los espacios públicos recreativos**, y el juego en general, para el sano desarrollo de toda la ciudadanía, ya que resultó evidente el que hasta el momento el juego no se han considerado una prioridad dentro de las estrategias urbanas y/o no se cuenta con el conocimiento y herramientas para idear, diseñar, construir, planificar y mantener espacios de juego que realmente motiven al desarrollo integral (físico, educativo, etc.) de la ciudadanía. Este experimento identifica que no se pueden llenar este tipo de necesidades con estructuras y planes de molde, ya que cada contexto (físico, económico, social, ambiental, etc.) cuenta con características diferentes, por lo que se requieren soluciones lúdicas pensadas e implementadas para cada contexto específico.

Desde el experimento Saber Creativo la realidad que se busca construir está vinculada, primero, con **generar nuevas redes de apoyo** profesional y experiencial entre la ciudadanía que está generando ideas y proyectos que benefician la ciudad; segundo demostrar **el valor de la creatividad** como medio para enfrentar retos diversos (económicos, sociales, ambientales, etc.) a nivel personal, comunal y de toda la ciudad; tercero, colaborar en el **transformar la preconcepción que se tiene de la economía e industria creativa**, asociadas exclusivamente a unas pocas áreas de trabajo y conocimiento, cuando en

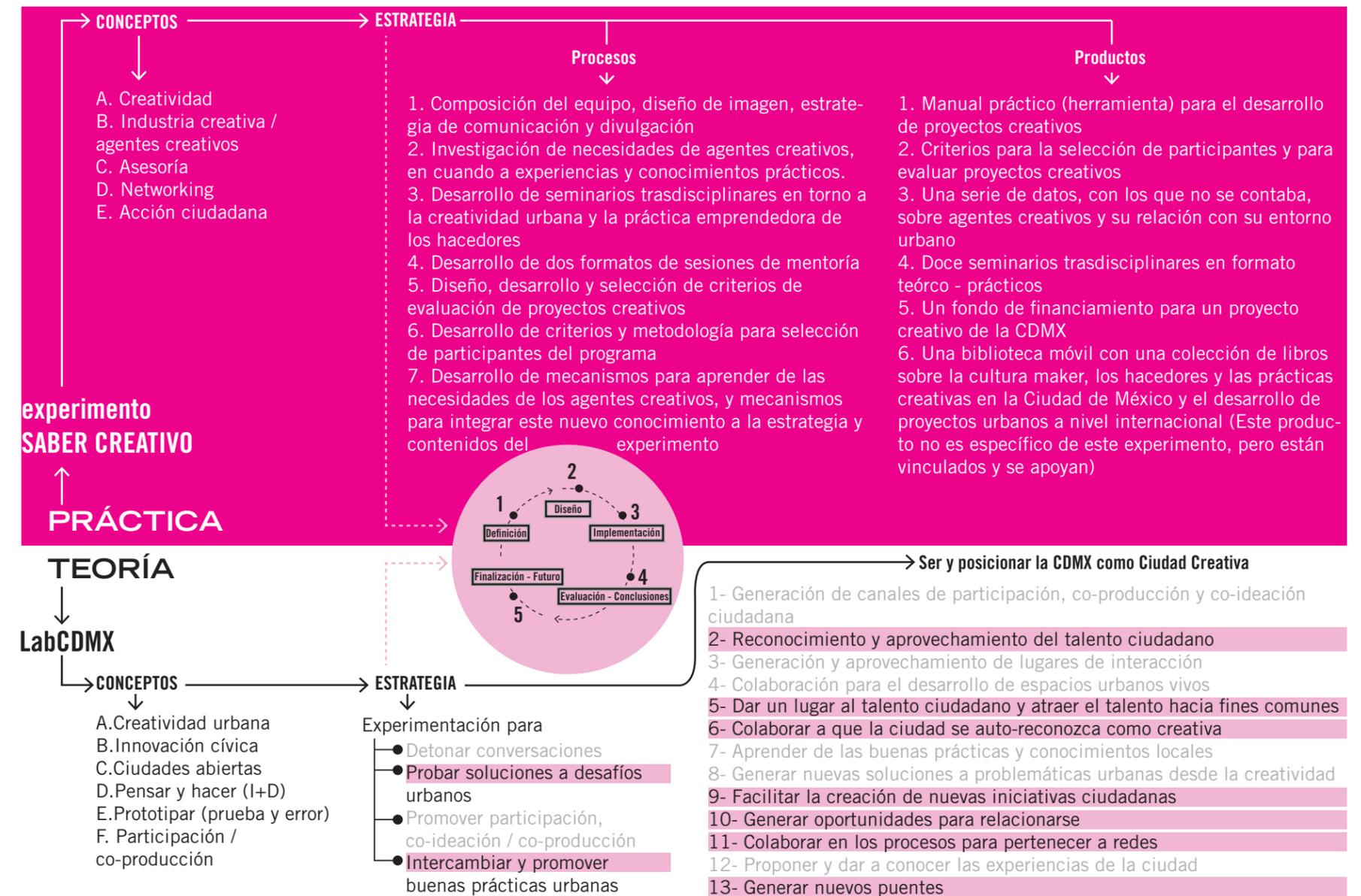


Diagrama 55. Relación y síntesis entre la teoría general del LabCDMX en torno al posicionamiento como ciudad creativa, y la estrategia práctica del LabCDMX en el experimento Saber Creativo. Fuente: Elaboración propia a partir de Romo, 2016; García, 2016; LabCDMX, 2016 g.

Simbología:  Aspectos que se cumplen con Saber Creativo  Aspectos que forman parte de la teoría general del LabCDMX pero que no son el enfoque de este experimento

realidad el ser un agente creativo no se define únicamente por un sector académico, y más bien por la forma en la que se implementan estrategias y se generan proyectos con impacto urbano; y cuarto, demostrar que el **apoyo desde gobierno**, hacia diversos sectores sociales que emprenden una iniciativa (empresa, marca, institución, fundación, etc.), más que partir de financiar directamente a los agentes creativos, debería hacer las preguntas adecuadas para describir las diversas necesidades que son más prioritarias, entre las que la mayoría de veces se encuentra el acceso a redes de contactos, conocimientos, experiencias, entre otros. Por último, se puede inferir que al fortalecer un sector como el de los agentes creativos emprendedores, se está, por consecuencia, aumentando la probabilidad de que surjan nuevas y más estables (por estar interconectadas y contar con más conocimientos) iniciativas ciudadanas que colaboren directa e indirectamente en temas de interés público, por lo que, al dar herramientas de conocimiento para generar acciones en la ciudad desde la ciudadanía, también es una forma de descentralizar el poder, así como multiplicar las posibilidades de encontrar e implementar soluciones a problemáticas relacionadas con la planificación y conformación del entorno urbano.

<div><div><div><div><div><div><span></span></div></div></div><div><div><div><span></span></div></div></div><div><div><div><span></span></div></div></div></div></div></div>	<div><div><div><div><div><span></span></div></div></div><div><div><div><span></span></div></div></div><div><div><div><span></span></div></div></div></div></div>
---	--

El buscar solucionar diversas problemáticas urbanas a partir de la experimentación, desde una plataforma como el LabCDMX, así como el conectar gobierno, con ciudadanía, con academia, sector privado, etc., para la ejecución y/o ideación de los experimentos, ya es una estrategia novedosa en sí misma.

En el caso de Mapatón CDMX lo novedoso en la estrategia está en, primero, desarrollar un mapeo público por medio de un juego; segundo, utilizar una estrategia de crowdsourcing desde gobierno; tercero, hacer uso de herramientas tecnológicas cotidianas (el celular y aplicaciones móviles) para llevar a cabo el proceso creativo y participativo de mapeo colaborativo; cuarto, el uso de mesas colaborativas y redes de soporte, como parte de los procesos de descentralización y participación de diversos sectores. Todas estas en conjunto lograron un cambio específico, el mapear colaborativamente rutas de transporte público.

En el caso de Saber Creativo fue novedoso el complemento de recursos, la biblioteca maker, los seminarios, el manual práctico, y las sesiones de mentoría. Por otra parte, tanto en Mapatón CDMX como en Saber Creativo, el generar datos abiertos descargables en plafatormas web, también fue novedoso para el contexto.

C-Nace de una pregunta o hipótesis definida para seguir con una serie de pasos

Como se presentó en la primera parte del capítulo, en los tres ejemplos, se parte de una hipótesis y/o provocación, continuando por desarrollar e implementar una serie de fases de experimentación.

<div><div><div><div><div><span></span></div></div></div><div><div><div><span></span></div></div></div><div><div><div><span></span></div></div></div></div></div>
--

Como se presentó en la primera parte del capítulo, en los tres ejemplos, las fichas de experimentos plantean objetivos. Y aun cuando los cronogramas, en la mayoría de los casos, tuvieron que irse adaptando a las circunstancias del momento, se pueden enumerar e identificar resultados concretos; sin embargo, en los tres casos se ha requerido de tiempo para saber si realmente se lograron cambios, y han faltado herramientas y metodologías para medir y demostrar la variedad de efectos, que provocó cada uno (o no), en el contexto.

### 3.3.3 Proceso para posicionarse como ciudad creativa (a partir de la experimentación)

Para el LabCDMX, a nivel teórico, el ser ciudad creativa implica:

1- Generación de canales de participación, co-producción y coparticipación ciudadana, para la movilización de ideas y soluciones urbanas, así como para la maximización de la creatividad, permitiendo que todos sean partícipes de procesos de transformación, crecimiento y entendimiento de la ciudad y sus dinámicas.

2- Reconocimiento y aprovechamiento del talento ciudadano, entendido como sus prácticas y experiencias cotidianas, así como del capital creativo con el que cuenta la ciudad y cada ciudadano.

3- Generación y aprovechamiento de lugares de interacción que fortalezcan la comunicación entre los diferentes sectores de la sociedad, reconozcan la diversidad y promuevan la creatividad.

4- El ser un espacio urbano vivo, contemporáneo, donde la imaginación y creatividad no se consideran un lujo, sino un requisito para prosperar (LabCDMX, 2014<sup>2</sup>, Romo 2016, 2017, García 2016).

Por otra parte, el posicionarse a nivel teórico como ciudad creativa implica, desde la labor del LabCDMX:

1- Dar un lugar al talento ciudadano de la CDMX. Así como atraer el talento ciudadano (todo lo que ya hace el ciudadano local).

2- Colaborar a que la CDMX se auto-reconozca a nivel local, se valore y sepa aprovechar los recursos con los que cuenta .

3-Aprender de las buenas prácticas y conocimientos con los que cuentan los locales y ser plataforma para difundir este conocimiento.

4-Facilitar la creación de nuevas iniciativas ciudadanas como generar política pública que apoye estas iniciativas.

5-Generar oportunidades para relacionarse (co-creación y participación), entre locales como con otras ciudades dentro y fuera del país.

6- Colaborar en los procesos que permiten el pertenecer a redes (con otras ciudades de vanguardia, para intercambio no sólo bienes sino también de ideas, acelerando de esta manera los procesos de cambio).

7-Ayudar a que la CDMX acceda a las “mesas”, a nivel internacional, en donde se están gestando preguntas, diálogos y respuestas, para proponer y dar a conocer sus propias experiencias.

8-Generar puentes entre gobierno, ciudadanía y los demás sectores que integran la ciudad para articular y ayudar a generar experimentos urbanos en conjunto, para el conjunto (perspectiva social incluyente). (LabCDMX, 2014<sup>2</sup>, Romo 2016, 2017, García 2016).

Para analizar la forma en la que, el LabCDMX, está colaborando al posicionamiento de la CDMX como creativa, a partir de la experimentación, se identificaron elementos práctico estratégicos, dentro de los experimentos expuestos, que influyen en la concreción, desde “el hacer”, de los parámetros teóricos identificados previamente.

<div><div><div><div><div><span></span></div></div></div><div><div><div><span></span></div></div></div><div><div><div><span></span></div></div></div></div></div>
--

En Mapatón CDMX se generó un canal de participación ciudadana a partir del uso del celular (con la aplicación móvil) para lograr un mapeo colectivo, por otra parte, con las actividades previas de prueba de prototipos y con diversas actividades de retroalimentación, se le dio voz a diferentes colectivos urbanos (jóvenes estudiantes, transportistas, entre otros), es decir que se trabajó en el desarrollo de canales para escuchar y aprender de las experiencias de estos sectores de la ciudadanía. A nivel físico espacial, el experimento reconoció el valor de las estaciones de autobuses y de las paradas en toda la ciudad, como lugares de interacción social y estos, junto a los parques cercanos, fueron clave para la difusión e invitación a que los diversos usuarios del transporte

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX

Barbara Roverssi Barrantes / 2018

público formaran parte del experimento, y por tanto de una parte del trabajo colectivo para mejorar la ciudad.

En Jugar la ciudad se desarrollaron dos herramientas participativas y una serie de actividades que conformaron los talleres con niños y padres de familia, los cuales se llevaron a cabo en parques públicos de recreación, que son espacios de interacción física y social. En conjunto, la voz de muchos de quienes conforman estos barrios aledaños y hacen uso de estos espacios públicos, fueron parte esencial para escribir las recomendaciones sobre cómo diseñar y planificar este tipo de espacios lúdicos.

Los productos de herramientas participativas y metodologías, generadas en Mapatón y en Jugar la Ciudad, permiten ser utilizadas como canales de participación en nuevos experimentos similares, dentro y fuera de la CDMX.

<div><div><div><div><div><span></span></div></div></div><div><div><div><span></span></div></div></div><div><div><div><span></span></div></div></div></div></div>
--

Tanto Jugar la ciudad como Saber Creativo generaron oportunidades para generar relaciones, el primero especialmente entre niños locales, a partir de los talleres; y el segundo entre agentes creativos, a partir de todo el programa, principalmente con los seminarios y sesiones de mentoría.

Además, existe una relación directa entre los productos y procesos de Saber Creativo, y algunos de requisitos que tenía la CDMX para poder pertenecer a la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO (García, 2016), por ejemplo, primero, era necesario colaborar en consolidar el sector de diseñadores (muchos de los asistentes al programa lo son y se beneficiaron también de la biblioteca maker), ya que la CDMX se postuló como ciudad creativa en el área de diseño, segundo, el apoyo que se dio a generar una red (networking) entre los agentes creativos, propició el que surgieran nuevas iniciativas ciudadanas que son clave para dar vitalidad y mejorar problemáticas urbanas, aspectos que también influirían en la decisión de la UNESCO al aceptar o rechazar el deseo de la CDMX por pertenecer a la red.

<div><div><div><div><div><span></span></div></div></div><div><div><div><span></span></div></div></div><div><div><div><span></span></div></div></div></div></div>
--

En Jugar la Ciudad se reconoció el talento de los niños para diseñar espacios de juego, ya que los aprendizajes que surgieron de sus propuestas y que parten de su propia experiencia cotidiana, fueron una de las bases para la publicación realizada sobre espacios lúdicos en la CDMX.

Por otra parte, en Saber Creativo, con el surgimiento del programa completo, se reconoció el talento de los agentes creativos y por esto, la necesidad de impulsar su potencial ofreciéndoles nuevas herramientas y conocimiento

práctico. Con estas acciones, el LabCDMX busca aprovechar el talento ciudadano para que crezca la economía creativa y/o las propuestas capaces de influir en la realidad urbana social y ambiental.

D- Colaboración y aprovechamiento de espacios urbanos vivos, así como proponer y dar a conocer las experiencias de la ciudad

Específicamente con la publicación del libro “Jugar la ciudad”, se deja en evidencia la importancia de los espacios públicos de juego, y cómo, el desarrollar parte del experimento desde este contexto (físico, social), es esencial para el construir herramientas, conocimientos y política pública, que mejoren el aprovechamiento de estos espacios.

Gracias a que los tres experimentos analizados publicaron sus resultados y/o herramientas públicamente (como datos abiertos), se facilita el proceso de difusión y permite dar a conocer algunas de las experiencias de la ciudad.

E- Colaborar al auto-reconocimiento de la ciudad como creativa

El aporte de cada uno de los experimentos en el auto-reconocimiento, de la ciudad como creativa, depende de la forma en que se comuniquen los productos y procesos que los componen, ya que si no se difunden adecuadamente los contenidos y las estrategias utilizadas, existe el riesgo de que el reconocimiento se limite solamente a los actores que integraron cada experimento, cuando la búsqueda es que sea un medio de dejar en evidencia la capacidad creativa de la ciudad.

Ha quedado en evidencia que existen muchas debilidades en cuanto a la difusión de las acciones del LabCDMX dentro de la misma ciudad, sin embargo, no por esto no se está trabajando en el auto-reconocimiento, el reto está ahora en escalar cada experimento.

F- Aprender de las buenas prácticas y conocimientos locales

Existen muchas formas de aprender de la experiencia ciudadana para el desarrollo de soluciones a problemáticas urbanas y/o mejorar la utilización de oportunidades presentes en la cotidianidad de las dinámicas urbanas. En Mapatón CDMX se incorporó a los transportistas dentro del proceso de experimentación para incorporar su experiencia y conocimiento sobre las rutas; así como en Jugar la ciudad, se buscó aprender de la relación que tienen los niños con los espacios de juego, desde su cotidianidad.

G- Generar soluciones a problemáticas urbanas desde la creatividad

La experimentación (investigación, el prototipaje, la puesta en práctica, etc.), expresada en una solución creativa como el juego de mapeo colectivo, desarrollado en Mapatón CDMX, permitió solucionar el faltante de datos sobre algunas de las más transitadas rutas de transporte público de la ciudad.

En Jugar la ciudad, la utilización de talleres, mesas de trabajo, desarrollo de maquetas participativas, entre muchas otras estrategias creativas, en conjunto y expresadas en la publicación final, solucionaron colaboraron a contar con información valiosa para el mantenimiento, planificación, diseño y gestión de espacios recreativos urbanos.

H- Generar nuevos puentes

Los tres experimentos analizados promueven el desarrollo de futuros experimentos, ya sea escalando estos mismos, trasladándolos a otros contextos y/o generando nuevos a partir de los aprendizajes obtenidos. Por ejemplo, después de realizado Jugar la Ciudad, se continuó con Juguetes urbanos, ambos experimentos del área “Ciudad Lúdica” del LabCDMX, o el caso de Saber Creativo, que inicia gracias a haber realizado la Biblioteca Maker, ambos del área “Ciudad Creativa”.

Por otro lado, la generación de puentes se puede producir a nivel interno y/o externo, por ejemplo, tanto en Mapatón CDMX como en Jugar la Ciudad, con la utilización de mesas colaborativas se vincularon sectores, dentro y fuera de gobierno, compartiendo metas y propósitos en temas urbanos. En Mapatón CDMX fue especialmente evidente la posibilidad de generar alianzas con otras ciudades, dentro y fuera de México, interesadas en aprender de la experiencia que tuvo el LabCDMX con este experimento.

## 3.4 Parte III: Conclusiones capítulo 3

Los experimentos de innovación cívica y creatividad urbana del LabCDMX se implementan partiendo de buscar construir una realidad y realizar un cambio específico mediante una estrategia novedosa, para lo cual se inicia por delimitar una pregunta o hipótesis definida y objetivos claros, seguido por una estrategia (conformada por acciones, cronogramas, indicadores, fases, actores, ubicación geográfica), y por último documentar y difundir cambios o resultados observables.

La mayoría de los experimentos son tanto de innovación cívica como de creatividad urbana, aun cuando unos tienen más un componente que el otro, ya que ambos ejes están presentes en todas las iniciativas y procesos que desarrolla el LabCDMX. Esto se debe a que, para este laboratorio, la experimentación es un medio que colabora en el posicionamiento de la CDMX como creativa, concretamente al enfocarse en detonar conversaciones, probar soluciones a desafíos urbanos, promover la participación, co-creación y/o co-ideación; así como intercambiar y promover buenas prácticas urbanas. Es decir que el Laboratorio es una plataforma que piensa, investiga, hace, difunde y promueve; en todo este proceso se mezcla el idear creativo y el implementar innovador, desde y/o con la ciudadanía y gobierno.

Por lo que, según lo expuesto en este capítulo, la estrategia práctica de cada uno de los experimentos expuestos aporta al proceso de posicionamiento de la CDMX como creativa, ya que sus productos y procesos involucran una o varias de las variables que permiten el fortalecer este tipo de ciudad creativa, como por ejemplo: proponer y dar a conocer experiencias de ciudad, proponer acciones urbanas a partir del conocimientos y buenas prácticas locales de la ciudadanía, generar y aprovechar lugares de interacción (física, social, económica, etc), generar canales de participación, formar parte de redes, generar oportunidades ciudadanas, entre otros.

Resulta evidente el que un experimento analizado individualmente no logra cumplir todos estos lineamientos, es decir, que el cumplir la aspiración del LabCDMX por colaborar en el posicionamiento de la CDMX como creativa, requiere; primero un trabajo transversal e interconectado entre todas las áreas o ciudades; segundo una clara estrategia entre los diferentes experimentos de cada una de estas ciudades que lo conforman; y tercero generar y fortalecer los puentes entre los diferentes sectores (academia, gobierno, ciudadanía, sector público, sector privado) en el proceso práctico de ideación, puesta a prueba, producción, implementación y difusión.

La definición de Landry y Bianchini de ciudad creativa es mucho más amplia y ambiciosa, por lo que la estrategia práctica del LabCDMX no llegaría a lograr

cumplir toda la gama de aspectos urbanos que estos autores identifican, sin embargo, la estrategia del LabCDMX, en los aspectos que coincide con estos autores, sí está trabajando las estrategias necesarias para colaborar en dicho posicionamiento.

Plataformas como el LabCDMX requieren de constantemente estarse replanteando si sus intereses, metas, objetivos, y estrategia están cumpliendo con las necesidades reales de la ciudad, y cómo están influyendo en la gestión, planificación y administración urbanas. Por lo que se concluye que, más allá de saber si se está o no cumpliendo con una definición teórica de lo que significa el posicionarse como ciudad creativa, es necesario constantemente preguntándose cuáles son las necesidades reales, para luego priorizar, definir, probar, generar estrategias, volver a probar e implementar; es decir, continuar con la experimentación como base, aun cuando los fines y las fases pueden irse modificando con el tiempo, así como el concepto mismo de creatividad urbana.

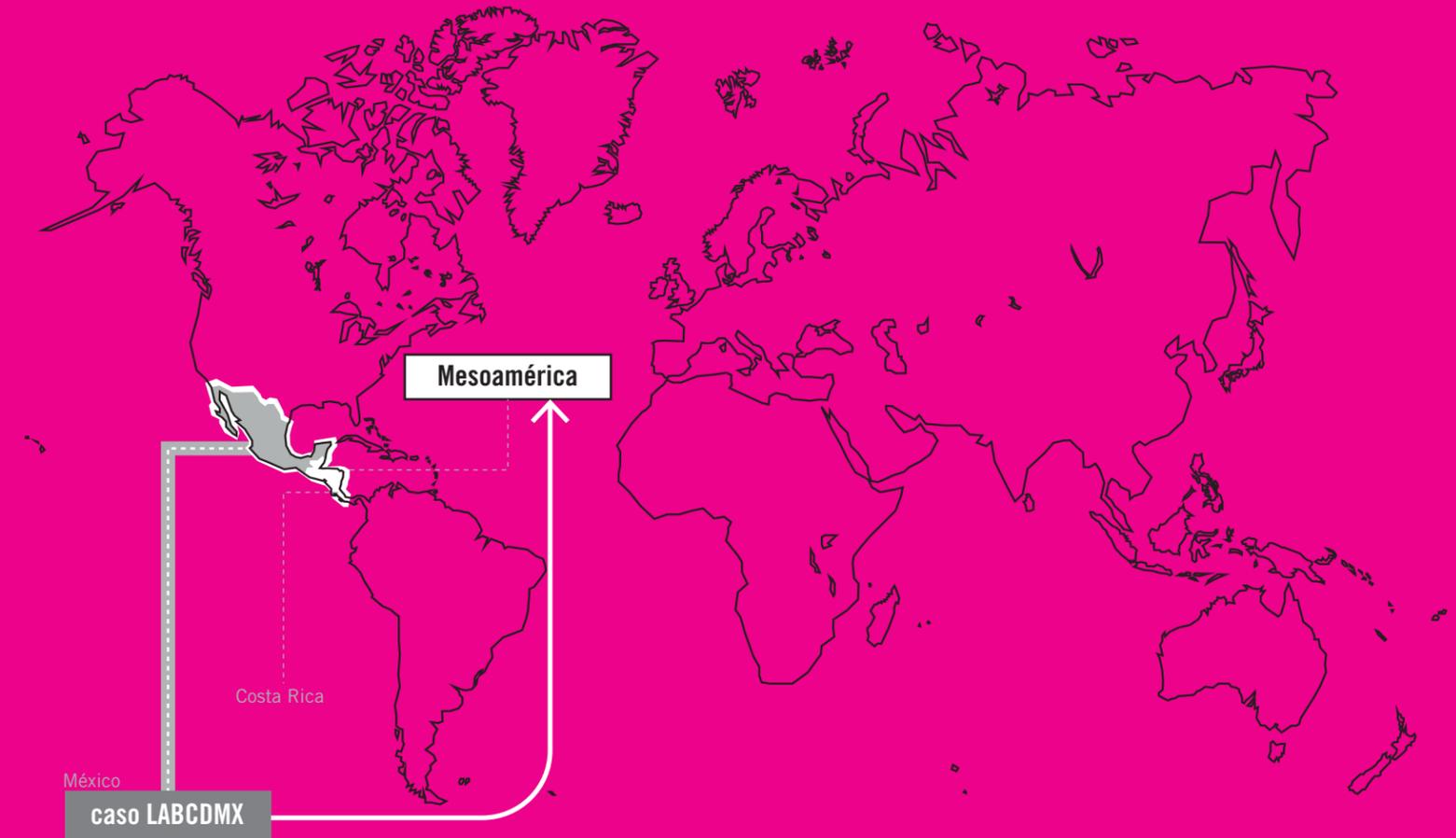
El que con la experimentación se busque construir una nueva realidad, debe entenderse como la visión de una empresa, un ideal por el que se trabaja, pero entendiendo que no se abarcará completamente con un único experimento o acción. Plataformas como el LabCDMX deben contar con una visión y misión, es decir una claridad práctica y teórica sobre cómo se transforman aspectos que integran una realidad compleja, siendo conscientes de la escala que se puede abarcar y del área en la que se tiene influencia directamente con cada experimento (y el conjunto), para que exista coherencia entre práctica y teoría, entre acciones y resultados, aun cuando parte de los conceptos fundamentales sean la flexibilidad y la constante prueba y error.



Imagen 51 (superior) Vista exterior de un componente del experimento “Artefactos urbanos participativos”. Imagen 52 (inferior). Vista interior del mismo componente. Fotos de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX. Esta es una de las estructuras que se construyeron y se pusieron en espacios públicos, como parte de un experimento del LabCDMX, que busca que los ciudadanos formen parte activa y consciente de su contexto urbano, y tengan mecanismos para opinar y proponer.

Diagrama 56. (pág.189) Portada capítulo 4. Análisis de replicabilidad, aprendizajes y conclusiones.

Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO 4

### conclusiones, replicabilidad y aprendizajes

## 4.1 Introducción

Este capítulo expone los aprendizajes teóricos y metodológicos generales en torno a las ciudades creativas, la innovación cívica, los laboratorios urbanos y la experimentación. Estos surgen primero del análisis contextual, segundo del análisis teórico, y tercero, a partir de la experiencia práctica al ser parte del LabCDMX. Se espera que las conclusiones sean de utilidad, primero a la misma CDMX, y segundo, a otras ciudades mesoamericanas con miras a posicionarse en tanto ciudades creativas.

Las ciudades creativas y los laboratorios urbanos son dos conceptos que actualmente forman parte de planes de gestión, planificación y administración urbana a nivel mundial, y con aumento, en los últimos años en ciudades Mesoamericanas; sin embargo a nivel general, se ha pretendido incorporar tendencias urbanas, “buenas prácticas”, así como trasladar procesos y productos asociados a estos conceptos, sin antes identificar las raíces históricas y características específicas contextuales de dónde surgen, así como tampoco se reconocer las características locales de las ciudades a dónde, ahora, se pretenden utilizar; por lo tanto, existe el peligro de incorporar estas tendencias (teórica y estratégicamente) desde perspectivas superficiales que no generan los resultados esperados o que podrían producir en pocos años, consecuencias urbanas (ambientales, sociales, económicos, etc.) negativas.

Es por esto que esta investigación contribuye en vincular ambos conceptos (algo que no se había desarrollado a profundidad académicamente) desde; primero, un análisis histórico contextual, haciendo un mapeado de acontecimientos, teorías, problemáticas, fenómenos y estrategias urbanas desarrolladas a nivel mundial (iniciando del año 2016, en la CDMX, hacia atrás, llegando al año 1940 en ciudades de Europa, Australia y América del Norte); segundo, comparando y analizando las principales posturas teóricas en ambas líneas conceptuales para identificar las diferencias y/o similitudes de los planteamientos; y tercero analizando los procesos práctico-estratégicos utilizados en el caso de estudio LabCDMX, por ser el laboratorio de gobierno dentro de Mesoamérica con más años de estar incorporando estos conceptos dentro de procesos de transformación urbana. Para en conjunto, buscar respuesta a la pregunta ¿de qué forma es posible posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a partir de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana?

## 4.2 Conclusiones generales

### 4.2.1 Conclusión 1: Sobre el contexto histórico, teórico y el posicionamiento de ciudades

Resultó importante trazar e identificar las raíces históricas y los contextos de dónde surgen las ciudades creativas y los laboratorios urbanos, ya que ambos conceptos forman actualmente parte de planes de gestión, planificación y administración urbana a nivel mundial, incluyendo ciudades Mesoamericanas; y sin embargo no suelen entenderse, cuestionarse y analizarse previamente, entendiendo sus orígenes, sus implicaciones y las nuevas posibilidades que puede desarrollar cada ciudad, partiendo de los mismos contextos pero diferenciando su estrategia a partir de las necesidades locales específicas.

La mención de la creatividad urbana y la innovación cívica dentro de diversos planes de desarrollo de ciudad que se observan en el año 2016, se ha ido consolidando a partir de lo ocurrido, a nivel mundial, en sectores como la administración privada, las teorías, estrategias y crisis económicas, el desarrollo y transformación tecnológica, de comunicación, de disciplinas como el diseño, las diversas crisis sociales, ambientales, entre otros; eventos y decisiones que vienen desde siglos atrás, pero que fueron posibles de identificar y vincular como antecedentes y precursores a partir de mediados del s.XX.

Entre los antecedentes más importantes que se pueden enumerar a grandes rasgos están:

1- La teoría de desarrollo económico de Schumpeter en Londres, y el concepto de “destrucción creativa”.

2- Los planteamientos de I+D (en laboratorios científicos, los aportes de Latour, y posteriormente dentro del área de diseño y empresarial).

3- El activismo comunitario dentro de procesos de planificación urbana (de Jacobs en Estados Unidos), así como el trabajar planteando la necesidad de crear impacto positivos en las ciudades a través del diseño centrado en los seres humanos (de Kelley).

4- La generación de vínculos entre cultura, economía y territorio, para posteriormente generar las primeras estrategias de regeneración urbana considerando políticas culturales (de Perloff en Estados Unidos, de Garnham en Londres, de Bianchini y Parkinson en Italia y otras partes de Europa).

5- El vínculo entre creatividad y desarrollo regional, entrelazando el valor económico de la creatividad y la necesidad de incorporarse en la

política pública (de Andersson en Australia).

6- La globalización de la economía y aspectos culturales que se masifican.

7- El internet accesible, el “Manifiesto Cluetrain”, el surgimiento de los “datos abiertos”.

8- Las publicaciones y estrategias planteadas por Landry, Bianchini y Florida, que vinculan directamente la creatividad con el desarrollo urbano.

9- La generación de redes de ciudades creativas (Como la de UNESCO o Kreanta).

10- La generación de laboratorios no científicos, ahora con énfasis en la generación de soluciones innovadoras ante crecientes problemáticas urbanas, como el Mindlab, el HDL y el LabCDMX.

11- El reconocimiento de diferentes tipos de innovación, más allá del sector científico y tecnológico, en el área de lo social, cívico y ciudadano.

Resulta innovador el que, en los últimos años, el interés de algunas ciudades y países, ya no solo está en torno a buscar la posible transferencia de política pública y/o buenas prácticas, sino también de los productos y procesos que surgen de plataformas como los laboratorios urbanos, es decir que el prototipaje y desarrollo de la experimentación que genera diferentes soluciones urbanas físicas, económicas y sociales buscan ahora ser transferibles a otros contextos, por lo que, para este tipo de procesos podría resultar útil tomar como marco los planteamientos de Dolowitz y Marsh de transferencia de política pública, ahora para analizar las posibilidades del traslado de productos y procesos experimentales asociados a las prácticas de gestión, planificación y administración urbana contemporáneas, considerando la recomendación de analizar los procesos más que intentar trasladar productos.

Tanto por la crisis de la Gran Recesión, como por el desarrollo de nuevos métodos como el Lean Startup dentro de la administración privada, ha sido notorio el cambio cultural que menciona Landry (2014) a nivel general de la población, y este conjunto de factores y eventos han influenciado la administración pública, los procesos de gobernanza y las teorías de gobernabilidad.

Esto se identifica, primero, en el que hoy en día se ve como algo común el hecho de que cualquier persona tiene la capacidad para proponer; ya no solo para crear su propia empresa, sino también para generar asociaciones cívicas, sociales, de innovación, vecinales, etc., lo que ha colaborado en aumentar el interés de los ciudadanos en general, por ser partícipes de las transformaciones del entorno y de buscar ser tomadores de decisión a diferentes escalas. Por otro lado, al sumar las tendencias que incentivan a los gobiernos a convertirse

en gobiernos abiertos, para el año 2007, alertan sobre la necesidad de invertir en plataformas y/o mecanismos para, desde gobierno, generar participación, co-creación, co-producción en torno a las iniciativas urbanas que involucren a todos los actores sociales.

Segundo, el que existe una nueva comprensión hacia lo que significa “éxito” y “fracaso” (influenciado por el Método Lean) dentro de las estrategias urbanas, esto ligado a la búsqueda por contar con herramientas y procesos ágiles (experimentación y prototipaje) dentro de la construcción de políticas públicas y la planificación urbana, para poner a prueba ideas, antes de invertir en grandes proyectos que anteriormente tomaban años de previo análisis y que probablemente ya ni eran (o nunca fueron) compatibles con la realidad (necesidades y oportunidades de la sociedad) al ser implementados.

Tercero, el concepto de innovación (clave para los modelos de negocio capitalistas desde inicios del s.XX, como para las startups, en años más recientes) se amplió fuera del área de la tecnología, ciencia, y se ha utilizado más allá de empresas con fines de lucro, como se ve con los conceptos de innovación social, cívica y pública.

Finalizando el año 2012 y relacionado a las tendencias internacionales, Miguel Ángel Mancera (Jefe de gobierno de la Ciudad de México), estaba interesado en la promoción de dos temas dentro de gobierno: innovación y participación ciudadana (Laboratorio para la ciudad, 2015, p.4, citando a Gómez-Mont), los cuales no fueron una idea aislada en relación a lo que venían discutiendo y planteando diferentes líderes políticos y gestores urbanos alrededor del mundo. El que Mancera considere importante involucrar específicamente estos dos conceptos probablemente está relacionado con el “Patrón de efectos regionales”, el cual plantea (comprobado por estudios empíricos) que naciones pequeñas buscan imitar a naciones internacionales con sus proyectos o programas de política pública, que sean “innovadores” y “líderes” (Nordbeck, 2013, citando a Walker, Gray, Collier y Messick, Lutz, Mooney y Lee, Simmons y Elkins). Estudiando una ciudad como la CDMX no se puede decir que “pequeño” está asociada a una escala de kilómetros, sino más bien a la idea de que existen ciudades ejemplo, que tienen mejor calidad de vida según diversas evaluaciones, por lo que resulta atractivo el buscar seguir su ejemplo en incorporar tendencias y conceptos aprobados por dichas ciudades consideradas ejemplo.

En torno a las ciudades creativas, como tendencia estratégica para el desarrollo (económico, ambiental, político y/o social) de ciudades, se propuso una clasificación (para facilitar su identificación y análisis) de tres generaciones con características diferenciadas, tanto a nivel teórico como práctico. La primera surge en Europa, vinculada a la regeneración de ciudades basándose en el uso de las bellas artes asociadas a la cultura, y la construcción de infraestructura dura (física), como medios para desindustrializar y por lo

tanto generar calidad de vida (reactivación económica, recuperar la actividad en espacios públicos, modernizar y embellecer). La segunda generación cobra fuerza en Estados Unidos, sustituye el concepto de cultura por el de creatividad, intentando restarle el peso político que había adquirido este tipo de estrategias, para ahora aprender y basar sus acciones siguiendo como ejemplo el sector privado como las startups (administración, contenidos, intereses, lógica de pensamiento y estrategia), buscando atraer a la “clase creativa” de Florida, agilizando procesos burocráticos, dándole más énfasis al tipo de experiencias que se viven en la ciudad y por lo tanto implementando infraestructura blanda (aspectos psicológicos, emocionales que atraerán un tipo de ciudadano externo y talentoso).

La tercera generación, como la CDMX, al reconocer errores de las dos anteriores, especialmente al observar cómo estas primeras causaron aumento de procesos como la gentrificación, abandono físico y social de los sectores fuera del centro de la ciudad, aumento de la diferencia entre clases sociales (y grandes diferencias en servicios y derecho a la ciudad), entre otros. Tomaron conciencia de que las estrategias deberían partir, primero del reconocer la creatividad presente en toda ciudad, como característica de todo ser humano; segundo, en que las estrategias de creatividad urbana no se limitan a las bellas artes o nuevos medios tecnológicos y de entretenimiento, sino que estas disciplinas son solo una de las muchas que conforman la ciudad; tercero, que el centro de acción debe estar en saber hacer las preguntas adecuadas, antes de plantear soluciones urbanas, y que para esto es necesaria la co-ideación y la co-producción, incluso más que solamente la participación y los datos abiertos. Por otra parte, esta tercera generación empieza a tomar conciencia del valor de los recursos locales, incluso de los que muchas veces no se consideran valiosos, como el ingenio ciudadano cotidiano, visible en la forma en que se inventan formas de movilización, de ganarse la vida (economía informal), entre otros. Esta nueva visión y construcción de estrategias de ciudad a partir de lo local, resulta especialmente importante para Mesoamérica, donde su contexto cultural e histórico dista radicalmente de Europa y en muchos aspectos de sus vecinos del norte; es decir que si se tomaran como base los contextos ajenos, transfiriendo sus productos, teorías y estrategias generales, se pasarían por alto la riqueza de recursos con los que se cuenta, debido al buscar imitar (y/o importar) recursos y realidades que no pertenecen a la realidad local.

La diferencia entre los procesos de competencia, posicionamiento y marketing urbano, se ven reflejados en las diferentes estrategias que se le han dado a las ciudades creativas a lo largo de los años y dependiendo de los intereses de cada contexto (donde existe fuerte influencia de la realidad económica y visión política). Para la primera generación de ciudades creativas la visión de posicionamiento estaba vinculada al otorgar modernización tecnológica (que permitía a las ciudades competir a nivel mundial), revitalización de espacios que estaban sin uso (como fábricas) a través del arte, para recobrar

la esperanza de un futuro tan próspero como el que se tuvo antes de la crisis económica pre-globalización, en Europa, quedándose en creer que el posicionamiento requería, en su mayoría, de acciones en el centro de ciudad y en la incorporación de grande infraestructura física.

Para la segunda generación el posicionamiento estaba directamente vinculado al desarrollo de marketing de ciudad (como la generación de “marca ciudad”), que aclarara cómo se diferenciaba esta de otras, es decir, el valor competitivo estaba basado en la diferencia para la atracción de ciudadanos externos, que se sintieran atraídos a un único tipo de cultura local, construida por una mezcla entre lo autóctono y lo internacional, en un centro urbano claramente reconocible con historia (usualmente romantizada), y la posibilidad de sentirse parte rápidamente de ese contexto joven y energético. Es decir, una vez más, el posicionamiento de la ciudad se basa en la capacidad para atraer a la clase creativa de Florida, sin importar que se esté excluyendo a la población que no cumple con estas características, de la posibilidad de formar parte de la vida urbana, más allá que para ofrecer servicios puntuales.

**Para la tercera generación de ciudades creativas, desde el análisis que se realizó del caso específico LabCDMX, el posicionamiento es tanto a nivel local, interno de la ciudad, como de la forma en que es percibida la ciudad fuera de esta, y se basa en una mejora de la calidad de vida de todos y todas. Esta postura, a nivel estratégico, busca el que los locales reconozcan el valor de sí mismos y de su ciudad, así como el que los diferentes sectores, gobierno, sector privado, sector público, y academia, identifiquen y sepan utilizar este valor que aporta la ciudadanía en general; para en conjunto ofrecer e implementar soluciones a las diversas problemáticas locales, reconociendo las oportunidades que se producen entre el cruce de los sectores y las circunstancias.**

Por otra parte, desde la perspectiva exterior a la ciudad, es considerado para el posicionarse, el formar parte de redes de colaboración, que permitan el aprender de otros contextos, como el mostrar lo que ofrece esta ciudad. Esta visión, sigue partiendo de la lógica económica de competir para atraer recursos y vender recursos, pero se complementa con la visión hacia lo interno, que podría permitir el que, a futuro, sea más democrática e inclusiva esta lógica económica, y que los procesos de gestión, planificación y administración de la ciudad, tengan de base la experiencia y conocimiento de la ciudadanía, desde “el proponer” y “el hacer” en conjunto.

Esto sería posible, desde esta última visión (de la tercera generación de

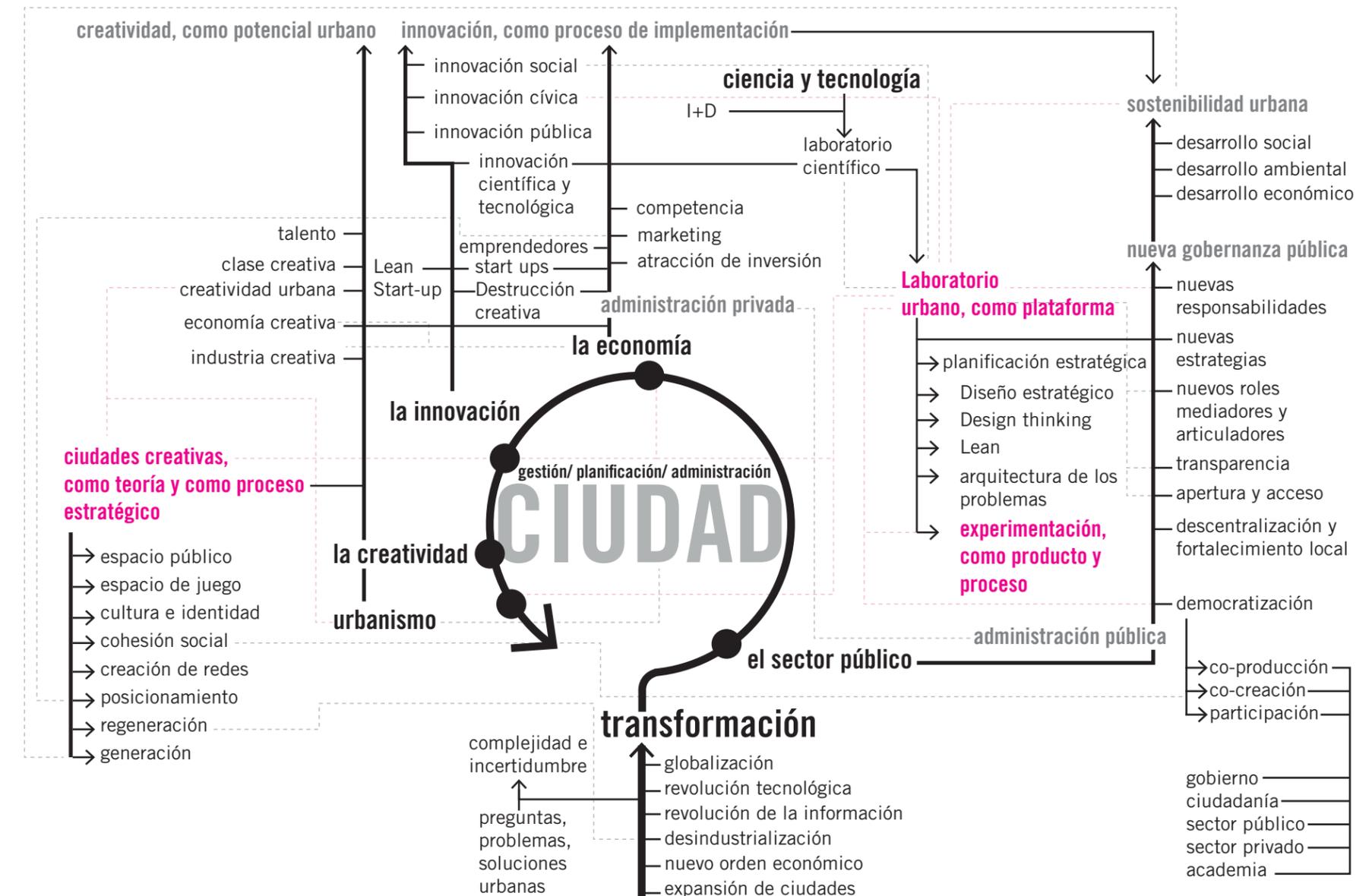


Diagrama 57. Vínculos entre disciplinas y aspectos históricos, que influyen en el cambio de paradigma, asociado a las ciudades creativas y las prácticas de gestión, planificación y administración urbana desde los laboratorios de innovación.

Fuente: Elaboración propia

ciudad creativa), donde la definición de creatividad parte de la capacidad para generar nuevas ideas, de imaginar diferentes escenarios; es decir que este concepto no pertenece a un grupo social y/o profesional exclusivamente, es un potencial con el que cuenta todo ser humano, además de ser un recurso valioso con el que puede partir el desarrollo de cualquier ciudad.

Una ciudad creativa, desde la perspectiva del LabCDMX, es la que ha sabido aprender cómo sacar provecho del recurso creativo (que es parte de la ciudad) para resolver problemas urbanos. Para esto es necesario valorar y entender las experiencias ciudadanas (el talento creativo cotidiano) y re-direccionar ese conocimiento a diferentes sectores de la ciudad. En este proceso pueden colaborar diferentes tipos de plataformas (como los laboratorios urbanos), dentro de gobierno, fuera de gobierno, y/o de forma conjunta.

Por otra parte, la innovación es el proceso mediante el cual se ejecutan las nuevas ideas. No es posible ser innovador sin antes tener creatividad, y la creatividad sin la innovación se queda en únicamente posibles buenas ideas. En este sentido, plataformas como el LabCDMX buscan incentivar la generación de nuevas ideas y encontrar formas adecuadas para implementarlas en el territorio (social, político, físico), y así colaborar con la, necesaria y constante, transformación de la ciudad, hacia la sostenibilidad (ambiental, económica, social, etc.) y por lo tanto hacia el posicionamiento de la misma.

Una ciudad puede ser creativa pero no innovadora. Partiendo de esta afirmación, al analizar el caso del LabCDMX, se determina que sus estrategias están más enfocadas en la creatividad, que, en los procesos de implementación posteriores, esto debido a una variedad de factores, como, por ejemplo, el que tiene un aparato gubernamental tan complejo que ha resultado difícil el trabajo conjunto entre los diferentes sectores que lo integran, lo cual es esencial para lograr una transformación integral (fuera del LabCDMX) en la ciudad. Este tipo de aspectos dificultan los procesos de innovación, por lo que se está en riesgo constante de quedarse únicamente en la creatividad sin llevar esta al campo de la implementación, más allá de la construcción de política pública, el prototipaje, y la investigación documentada.

En contextos con características similares al de la CDMX, que siguen, en general, una lógica de gobernanza y/o de planificación urbana tradicional, resulta de suma relevancia no solo la conformación de una plataforma de innovación desde gobierno, sino también el determinar ¿cuál es su rol de acuerdo a la realidad contextual?, así como paralelamente generar los puentes entre esta, los otros sectores de gobierno y del resto de la ciudad.

La innovación pública transforma el paradigma de gobernanza tradicional (con una lógica de procesos lineales y jerarquía piramidal) en la formulación de políticas y estrategias de desarrollo urbano, por lo que se

está convirtiendo en una nueva disciplina (Bason, 2010, p. 4 y 10)

Para lograr transformar las ciudades de acuerdo a las teorías de ciudades creativas (de la tercera generación), es necesario el establecimiento y conformación de plataformas de innovación y creatividad permanentes, como los laboratorios urbanos, para que:

- 1-Exista un espacio (físico y virtual)
- 2-Exista un equipo (personas, tecnología, etc.)
- 3- Se transformen los procesos (de toma de decisión, de búsqueda de soluciones, de implementación de políticas y estrategias urbanas)
- 4- Se transformen los contenidos (las prioridades de gobierno, etc.)
- 5- Se transforme la cultura relacionada a los roles y responsabilidades sobre el hacer ciudad (dentro y fuera de gobierno)

Las ciudades creativas como la CDMX están buscando lograr un cambio en la cultura y lógica de pensamiento (en la legislación, en los procesos metodológicos y de análisis de las prácticas urbanas, en la conformación de equipos de trabajo y áreas de gobierno). Las plataformas como los laboratorios urbanos, siguen una corriente ideológica de urbanidad, donde ya no se separan los problemas/oportunidades por temas o categorías (economía, social, ambiente, cultura, ciencias políticas, etc.). Parten del reconocimiento de que, en la ciudad, todas estas áreas se traslapan y cada problema y/o oportunidad contiene a todas las categorías simultáneamente. Esta visión holística determina los procesos internos, de cómo se conforma y administra el laboratorio (como el equipo de trabajo transdisciplinar), así como los procesos externos, asociados a cómo se mira, estudia, propone y aplican estrategias, hacia la ciudad, integralmente.

Por otra parte, se concluye que el concepto de experimentación, dentro de los laboratorios urbanos, viene de dos grandes vertientes:

- 1- Las teorías y metodologías de la administración privada, asociadas al capitalismo que tienen por base la innovación y la destrucción creativa (I+D, Lean Startup, entre otros)
- 2- Las prácticas y metodologías que combinan el diseño (de producto, arquitectura, gráfico) y las ciencias sociales, dando como resultado el design thinking, diseño estratégico, diseño centrado en el ser humano, entre otros.

Estos antecedentes o vertientes han influido en el incorporar el riesgo y atrevimiento dentro de la lógica de acción de los procesos de experimentación para la resolución de problemáticas urbanas dentro y fuera de gobierno, y por lo tanto, han ido transformando las estrategias y cultura dentro de las administraciones de gobierno.

Cada laboratorio ha definido de forma diferente las fases que incluye su proceso de experimentación, pero todas parten de una lógica no lineal, y del valorar y aceptar la constante transformación de todo lo que les rodea, es decir reconocer las multi-opciones y la posibilidad de que siempre las cosas se pueden mejorar, negando las “versiones finales” o los planes perfectos.

Las bases fundamentales teóricas y prácticas de estas plataformas son la investigación sensible socialmente, la ideación, el poner a prueba, el replantear e implementar. Los procesos que utilizan son los medios para llegar a los productos, donde principalmente para la creatividad y la innovación se ha propuesto hacer uso de la experimentación, que viene de las prácticas de los laboratorios científicos y de las disciplinas de diseño. Por otra parte, los productos pueden ser procesos (como metodologías), herramientas (aplicaciones web, sistemas de mapeo, etc.), eventos, infraestructura física, etc.

El aprender de plataformas como el LabCDMX debe basarse en analizar las formas en que se pueden visibilizar los problemas y oportunidades locales, para luego trabajar en procesos de co-creación, hacia resolver posibles “¿por qué?”, “¿para qué?”, y posteriormente definir los “¿cómo?”. Es decir, que más allá de intentar trasladar productos específicos de este laboratorio a otra ciudad Mesoamericana, resulta más valioso y más adecuado aprender de los procesos prácticos, pero retomándolos desde las características, circunstancias y realidades locales, a donde se pretenden trasladar posibles aprendizajes.

**Cada ciudad Mesoamericana debe desarrollar y/o analizar las tendencias y conceptos de innovación y creatividad, desde el contexto donde se producen y como están influenciados por diferentes factores locales y globales (económicos, políticos, sociales, etc.), para determinar el rol que pretenden cumplir estas tendencias o conceptos en los planes, políticas y estrategias de una ciudad particular. Así como definir lo qué significa, para cada contexto, el posicionarse.**

Cada ciudad Mesoamericana, antes de pretender incorporar tendencias asociadas a la gestión y administración urbana (que en la mayoría de casos históricamente se han gestado en Europa), debería definir a qué se refiere cada uno de los conceptos, de qué forma se entienden y qué se busca con su incorporación, para el desarrollo de una estrategia.

Queda en evidencia que la creatividad y la innovación pueden ser definidos y aplicados de muy diversas formas, por lo que, en realidad, los mejores resultados vienen de las ciudades que han construido estrategias pensando

en su contexto inicialmente, no imponiendo soluciones de otro contexto, además de entender las soluciones y teorías a partir del contexto donde fueron creadas, transformar las estructuras que proponen, los procesos de cómo y desde qué perspectiva se entiende la realidad urbana (el cómo se pregunta, como se define problema, solución, oportunidad).

La creatividad es un recurso con el que cuentan todas las ciudades, que durante la mayoría del siglo XX estuvo subvalorado o reservado a pequeños grupos sociales, resulta positivo el que la tendencia internacional del posicionamiento de ciudades creativas motive al cuestionarse y redefinir qué es creatividad, dónde surge y cómo puede ser aprovechada, a la vez, que es valioso el que gracias a la administración privada, las crisis económicas y la tecnología, se fue ampliando el concepto de innovación, de forma tal que ahora, en muchas ciudades, se valora la innovación social y cívica con la misma importancia que la científica y tecnológica.

Aun cuando el LabCDMX no inventó el hacer uso de la creatividad y la innovación en los procesos de hacer ciudad, es un ejemplo de cómo, desde gobierno, se puede definir su significado y desarrollar estrategias desde el contexto local. Algo muy propio del contexto Mesoamericano y que el LabCDMX toma para fundamentar su propia definición de ciudad creativa, es el talento ciudadano que se ve reflejado en la economía informal, como los vendedores ambulantes, es decir que se identifican prácticas cotidianas de soluciones urbanas que los ciudadanos le dan a sus problemas, como recursos que tienen el potencial de estudiarse y ser la base de nuevas propuestas que entienden la creatividad desde su realidad social, económica, histórica, etc.

#### 4.2.2 Conclusión 2: Sobre la práctica y estrategia

Experimentación, diseño, arquitectura e I+D, como estrategia y cultura (pensamiento y acción) para el “hacer ciudad”

Para los diferentes laboratorios urbanos ha sido un desafío explicar cómo las metodologías de diseño pueden mejorar la prestación de los servicios públicos (Bason 2010, página 20 citando a NHS Institute). El rol del diseño, específicamente dentro de las instituciones públicas, ha ido evolucionando. En décadas anteriores se asociaba exclusivamente con procesos como embellecimiento, marketing de ciudad, diseño de objetos urbanos, diseño arquitectónico y/o de planificación espacial. El diseño actualmente empieza a ser visto como una herramienta de transformación de los procesos de pensamiento, para detectar cuáles deben ser las preguntas, cuáles son los deseos y/o necesidades reales, antes de lanzar soluciones desde las instituciones públicas.

Queda claro que dentro de los procesos de desarrollo de ciudades son útiles las metodologías basadas en el diseño, sin embargo, los procesos de experimentación que utilizan los laboratorios urbanos, no pretenden reemplazar las otras metodologías y herramientas operativas (como las provenientes de las ciencias sociales), dentro de los procesos de solución de problemas, facilitación y construcción de servicios públicos, por el contrario, se trata de comprender que, todos los planes y acciones (físicas, sociales, políticas, etc.) que se producen en la ciudad actualmente, incluso por medio de los procesos más tradicionales, se tratan de experimentos y pruebas, aun cuando no se les catalogue como tales. La práctica desde los laboratorios urbanos lo que busca es

questionar si se desea seguir creyendo en una supuesta capacidad para prever cómo se desarrollarán los planes en la práctica o si, por el contrario, se desea aceptar las consecuencias impredecibles que conlleva cualquier intento de intervención en realidades sociales complejas...y preguntarse si los proyectos de innovación, en sí mismos, son los que fracasan, o si se debe a las redes de apoyo y validación, el que los proyectos parezcan fracasar (Christiansen y Bunt, 2012, p.19 y p.26).

En este contexto, el diseño (definido como una actividad creativa que mezcla pensamiento y acción, para solucionar problemas por medio de productos y procesos empáticos) se busca utilizar, primero, como base de pensamiento,

de transformación cultural, para enfrentar las problemáticas urbanas, dentro y fuera de gobierno, a través de plataformas que funcionen de puentes que den horizontalidad entre los diferentes sectores que integran un lugar (gobierno, sector público, privado, ciudadanía, academia, etc.), es decir, procesos participativos, y de co-producción), donde se abra espacio a la prueba y error, al experimentar. Esta lógica de pensamiento es la que permite iniciar cualquier proceso por entender la arquitectura de los problemas (hacer las preguntas adecuadas a diversas personas y luego analizar el contexto completo), para luego rápidamente probar soluciones, adaptar, aprender y volver a probar; antes de implementar grandes estrategias y/o imponer soluciones urbanas sin entender las necesidades locales desde los locales. Es decir, el diseño para influir en la cultura de la toma de decisiones.

El lenguaje, los conceptos, los modelos y los valores que conforman el modo en que se toman las decisiones, el mundo interpretado, los riesgos analizados y el cambio, forman una cultura por derecho propio, la cultura de la toma de decisiones (Boyer, Cook, y Steinberg, 2013, p.12).

Segundo, dando la oportunidad de adaptar, herramientas prácticas del diseño, a procesos que no han acostumbrado contar con estrategias creativas y prácticas, por ejemplo con bocetos, croquis, desarrollo de prototipos, lanzamiento de pruebas piloto, mecanismos de empatizar con los usuarios, diagramas, generación de rutas críticas, bitácoras (utilizadas en arquitectura, en I+D y/o laboratorios científicos); para ahora formar parte de una visión y estrategias que integran la gestión, la planificación y la administración de la ciudad.

Es decir que, a nivel general, el actual rol del diseño está asociado al desarrollo de estrategias, a la comprensión de la arquitectura de los problemas urbanos, y por lo tanto, el diseño estratégico es una metodología valiosa para, primero el diseño y desarrollo de políticas públicas, segundo para la transformación de la cultura política y ciudadana, y tercero para las prácticas asociadas a la transformación física, económica y social de las ciudades.

Si se está cambiando el concepto de ciudad, así como el de gobernanza y el rol del diseño, es momento también de ampliar la visión y entender las nuevas definiciones de la arquitectura, y el rol que esta juega en los procesos de transformación urbana, el cual va mucho más allá del interés en espacios físicos construidos, y tiene que ver con procesos metodológicos, lógicas de pensamiento, y construcción de la cultura cívica.

El enfoque metodológico lineal de definir primero un problema y luego elaborar una solución resulta inútil en situaciones en las que el problema está mal definido y es

probable que lo siga siendo debido a la falta de consenso, un contexto dinámico o una complejidad difícil (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.32).

El MindLab, el HDL y el LabCDMX han adaptado algunos métodos del diseño, de la etnografía y otras áreas, para estudiar y proponer en la ciudad desde procesos que partan de la visión y necesidades de la ciudadanía. Estos métodos comparten los fundamentos de las prácticas arquitectónicas, como la generación de prototipos (maquetas), hacer experimentos, hacer bocetos que permitan analizar rápidamente las ideas, entender las diferentes escalas, visualizar los diferentes componentes (lo material, lo social, el contexto, la economía, etc.), pero principalmente aprender a hacer las preguntas adecuadas, comprender cuál es la problemática y oportunidades, para poder llegar a proponer infinitas posibilidades de atender la problemática sin perder de perspectiva el cliente, el usuario, la ciudadanía. La arquitectura parte de que la mejor manera de aprender es hacer. Son lógicas, métodos y herramientas que no son nuevos en áreas del diseño, pero sí “son frescos y radicales en otros entornos, como los servicios públicos” (Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.16).

El método de design thinking surge del observar arquitectos y planificadores urbanos, es decir que históricamente surge de la arquitectura este tipo de pensamiento y metodología, luego llega a la administración privada y actualmente a la administración pública. Se incluye tanto en la nueva gobernanza como en la nueva gestión urbana, principalmente en el plantear iniciar por comprender la “arquitectura de los problemas” de las ciudades, y hacer uso de procesos de experimentación para proponer soluciones.

En conclusión se puede afirmar que la arquitectura colabora en las dos áreas que establece el MindLab, como funciones de los laboratorios urbanos desde gobierno y que forman parte de los procesos del hacer ciudad, primero en la línea de cambio: “aumentando el impacto de la innovación por medio de proyectos y procesos de experimentación concretos y ayudando a los tomadores de decisión a conformar agendas estratégicas para el cambio” (Carstensen y Bason, 2012, p.18), así como en la línea de pensamiento, “utilizando capacidades internas, dentro de procesos de investigación para identificar y desarrollar hallazgos valiosos...incentivando la creatividad e innovación como parte cotidiana de todas las prácticas de las organizaciones e instituciones con las que se trabaja” (p.19, p.21, p.23, p.25). Y es por esto que resulta esencial para Mesoamérica el contar con profesionales de la arquitectura que colaboren en el difundir la cultura y las herramientas del diseño dentro y fuera de los espacios de gobierno, teniendo claridad en el tipo de ciudad y cultura ciudadana que se está construyendo.

**Soy lo suficientemente optimista como para creer que la humanidad encontrará la forma de capear las inmensas y múltiples crisis que se suceden hoy. Sin embargo, soy menos optimista para nuestras instituciones, y esta es la razón por la que he elegido practicar diseño dentro de una agencia gubernamental. Creo que nuestras instituciones son tecnología obsoleta y que las herramientas y actitudes del diseño son parte de la solución (Boyer, 2012 b)**

**La gestión, administración y planificación urbana no deben fragmentarse, son un bloque que debe estar articulado cuando se habla del “hacer ciudad”, y del estudiar la ciudad; por lo que la práctica que se realiza desde los laboratorios urbanos (como la experimentación) no debe considerarse externa, esporádica o una excepción dentro de este bloque estratégico y conceptual.**

La creatividad como recurso para el desarrollo y la innovación cívica como medio para la implementación de la creatividad, de nuevas ideas, metodologías y procesos democráticos; da una oportunidad para transformar las prácticas de gestión/planificación/administración urbana, de proponer y hacer desde una nueva perspectiva de cambio profundo, desde un nuevo paradigma, más que como una tendencia de gestión urbana. Sin embargo, si la creatividad y la innovación se miran como una “curita” (una forma de darle más nombre, una medallita ganada, un sello, un adorno superficial), lo que se va a lograr es todo lo contrario, no importa cómo se llamen los conceptos cuando no se profundiza en ellos y en el contexto. Ya se ha demostrado lo que ocurre cuando una tendencia como la de ciudades creativas, utilizada de forma superficial no cambia realmente la realidad cotidiana de las ciudades, y por el contrario puede causar efectos negativos mayores. Ninguna estrategia va a funcionar sin trabajar en los mecanismos de co-creación desde todos los sectores (gobierno, ciudadanía, sector privado, sector público, academia), es necesario primero un involucramiento en la ciudad de parte de todos desde una visión compartida, y segundo, no fragmentar el trabajo aislando la arquitectura, el urbanismo, la política, etc.

La teoría de ciudades creativas expone los peligros de estudiar y proponer para las ciudades desde una única área o disciplina (diseño, arquitectura, economía, política, social, física, emocional, etc.), y desde un solo sector (gobierno, ciudadanía, academia, sector privado, sector público), ya que todo y todos están interconectados en el entorno urbano. Siguiendo esta misma lógica, al estudiar las prácticas y teorías desde los laboratorios urbanos, se puede concluir que no es conveniente trabajar separando (en silos) la gestión, administración y planificación urbana, por lo que debería aplicarse en la academia, en los gobiernos y en las comunidades, el concepto integral de pensar, estudiar, idear y hacer ciudad.

Por otra parte, los laboratorios urbanos son plataformas que integran esa lógica complementaria de acciones y visiones, por lo que, aun cuando no todos se dediquen a administrar o gestionar directamente, como el caso del LabCDMX, su función urbana debería estar comprendida dentro del bloque “gestión/administración/ planificación”, ya que los procesos de experimentación (productos y procesos) y transformación de la cultura cívica (dentro y fuera de las estructuras de gobierno) están intrínsecos a la forma en que se piensa,

hace y opera en torno a la ciudad.

La creación del LabCDMX implica la aceptación de que son necesarias nuevas funciones del gobierno local, que van más allá del abastecer servicios y la gestión de ciudad tradicional, entendida como dar servicios y administrarlos.

La Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México (AGU) se encarga de la gestión urbana, y el LabCDMX forma parte de esta Agencia, sin embargo, según Romo (2017), el LabCDMX no es una oficina de gestión urbana, aun cuando se puede afirmar que sus acciones tienen un impacto a nivel físico y social en el entorno urbano. Para Romo (2017) una gestión urbana significa tener el control de todos los servicios urbanos, como barrenderos, dotación de agua potable, recolección de basura, etc., y que, si bien son tareas, objetivos y funciones fundamentales para la ciudad, son diferentes a las que cumple el LabCDMX. El LabCDMX se ocupa de “los espacios grises” (las áreas entre la gestión y los servicios que forman parte de la dinámica urbana pero no son parte de estos dos sectores), es decir que en la ciudad están ocurriendo diferentes fenómenos (sociales, físicos, económicos, etc.) que requieren un nuevo tipo de lectura, una que busca entender el territorio desde la interacción compleja que representa la transversalidad de áreas y fenómenos transdisciplinarios (Romo, 2017). Sin embargo, a partir de los aspectos estudiados en torno al cambio de paradigma en el pensamiento sobre el redefinir qué es gobierno, sus funciones, y cuál es la imagen de ciudad; se presenta también la oportunidad de redefinir lo que significa la gestión urbana y las prácticas que la integran.

La labor de los laboratorios como el LabCDMX se ubican en una etapa previa según la definición de gestión tradicional que involucra como centro el tener “control del territorio”. El LabCDMX trata aspectos territoriales, políticos y urbanísticos, donde no se tiene como centro el gestionar o administrar; lo que se busca es atender, por un lado las nuevas necesidades del contexto, y por otro, las funciones de los gobiernos. Leer la ciudad traslapando variables (sociales, físicas, económicas, políticas, etc.) investigar, analizar, y producir (prototipos, experimentos, proyectos, metodologías, etc.) como una forma de hacer las preguntas correctas para buscar soluciones a los problemas holísticos y potenciar oportunidades (un think-and-do tank).

Según Morell (2015), la gestión urbana se define como un “conjunto de instrumentos, mecanismos e iniciativas para la normalización de la ocupación y el uso del suelo urbano y rural (gestión territorial), articuladas por fuerzas políticas e iniciativas de la sociedad local (gestión política) y que tiene como final la generación de procesos de planificación urbanística que deberán asegurar la preservación del interés público frente al privado (gestión urbanística)”, por lo que se puede concluir que las prácticas del LabCDMX sí son parte de esta definición de gestión urbana, principalmente desde la perspectiva de la gestión política y la gestión urbanística.

Por lo que actualmente la administración, gestión y planificación urbanas no deberían verse ya como sectores aislados con capacidad de solucionar problemáticas urbanas independientemente. En inglés existe el concepto de Stewardship, como una aproximación que reúne estas tres áreas, pero ha faltado un término en español que tenga la capacidad de englobar las funciones de plataformas como el LabCDMX que cumplen un rol importante en los procesos de hacer ciudad. Se reconocen en los nuevos procesos de transformación en torno a la toma de decisiones, que el stewardship debe involucrar procesos de experimentación, posiblemente basados en metodologías como la de Lean. Esto quiere decir que, el rango que anteriormente ha abarcado la definición de gestión urbana, ahora es más amplia y comprende la experimentación, las prácticas que desarrollan los laboratorios urbanos.

La innovación urbana (que debería incluir la cívica) como centro del Stewardship (gestión/administración/planificación) implica procesos de innovación social dentro y basado en los entornos urbanos, un enfoque socialmente innovador para el urbanismo, porque “va más allá de las meras intervenciones de planificación urbana física, pero también transforma las relaciones sociales locales existentes y las dinámicas comunitarias, de manera que empoderen a las comunidades locales para identificar colectivamente y satisfacer sus necesidades” (Moulaert, MacCallum, Mehmood, y Hamdouch, 2013, p.230). Es decir que entrelaza la planificación y gestión urbana, el urbanismo, la arquitectura, la política pública y las ciencias sociales, desde una visión basada en la innovación social y en los procesos que esta implica.

Se puede concluir entonces que el concepto general alrededor de la gestión se está transformando, el trabajo de los laboratorios (que se basan en modelos parecidos a los de un think-and-do tank”) no debería considerarse externo al de la planificación, gestión y administración, ya que forma parte del proceso de estas tres áreas, porque el hacer las preguntas adecuadas, idear y probar soluciones a diferentes escalas son el fundamento para poder desempeñar un adecuado proceso de creación de ciudad, entrelazando todas las actividades y procesos políticos, sociales, territoriales, económicos, etc. que dependen de toda la ciudadanía y ya no solo del gobierno. Es decir que, esta nueva comprensión de “gestión, planificación y administración” que parte de un todo (proceso común vinculado a la función de los laboratorios), viene del cambio de paradigma general, asociado a una visión holística que no separa o jerarquiza piramidalmente temas, sectores, funciones, procesos o actores; sin embargo, no niega la necesidad de tener formas de organización (más horizontales que verticales), pero donde es importante que los diferentes actores tengan herramientas y mecanismos para idear, generar, probar, conectarse y beneficiarse del aprender individual y colectivo.

En relación al LabCDMX que afirma que no tiene la coordinación del territorio (Comunicación personal con Romo, 2017), lo que habría que analizar ahora es si, para lograr un mejor resultado en los procesos de implementación de

soluciones, debería existir una coordinación real y fluida entre las diferentes áreas de gobierno, entre el LabCDMX y las demás oficinas que sí administran y coordinan el territorio, o si debería el LabCDMX ser redefinido para que se incluya su capacidad y conocimientos también en los sectores de implementación.

**Los procesos de posicionamiento de ciudades creativas y las prácticas desde los laboratorios urbanos de innovación, han contribuido a un cambio de paradigma asociado a la forma en que se gestiona/administra/planifica la ciudad.**

Las diferentes teorías y experimentos han demostrado una concepción de la creatividad y la innovación dentro de procesos de gestión, administración, planificación urbana como conceptos que permiten cambiar estructuras y generar una visión más integral y humana sobre el hacer ciudad, sin embargo, no han sabido ser aplicados a plenitud hasta el momento. Existen metodologías y proyectos “exitosos”, que han cumplido con generar nuevas soluciones urbanas y política pública, desde y con ciudadanía, aprovechando el talento ciudadano, y recursos creativos locales, tanto existentes como motivando la generación de nuevos; sin embargo, no se puede hablar de una nueva gestión urbana que sepa cómo integrar todos estos conceptos en todas las estrategias y que lleven la teoría a la práctica integralmente.

Por otra parte, si se piensa en la base teórica que se ha aprendido con esta investigación, sobre la experimentación, que parte de la transformación constante de la ciudad, y la necesidad de proporcionar formas de “destrucción creativa” llevada ahora al urbanismo (un ciclo de invención e innovación dentro del hacer ciudad, que siga el ritmo de los cambios que van ocurriendo en el contexto), se puede afirmar que no existe la posibilidad de encontrar soluciones “perfectas” a problemáticas urbanas y de la misma manera, tampoco existirá una fórmula final perfecta (porque las ciudades nunca serán estáticas) basada o no en la creatividad, para lograr aplicar todos los conceptos teóricos desarrollados. Se trata por el contrario de entender que el nuevo paradigma justamente parte de que lo importante es comprender que todo producto (proceso, proyecto, política pública, plan urbano, etc.), es una prueba que debe iniciar por hacer las preguntas adecuadas, el acercarse a la arquitectura de los problemas, desde la co-ideación y co-producción, para poner a prueba en territorio (físico y social) los diferentes productos desarrollados, que se sabe desde el inicio, que pueden llevar a pivotes en la estrategia general, pueden ser adaptados y/o desechados para probar algo diferente nuevamente a partir de los aprendizajes generados.

## El impacto de la experimentación (transformación de contextos y evaluación general) desde los laboratorios urbanos.

El MindLab, sobre metodologías para medir el impacto, tanto del Laboratorio a nivel general, como de cada uno de sus proyectos y/o experimentos, considera que es un proceso en constante evolución, por lo cual este tiene indicadores para cada proceso específico, sin embargo continua cuestionándose, “¿cómo se establecen los indicadores que son correctos para medir qué?” Y plantean que “en muchos casos, no sabrá hasta dentro de unos años” (Hermosilla, 2016, p.4, citando a Lykketoft)

“Es necesario estar abiertos a la forma en que la idea se puede materializar en el contexto local particular y, por lo tanto, debemos enfocarnos en escalar ciertos enfoques, principios o métodos: los procesos de comprensión y desarrollo de sistemas de servicios. Esto también tiene implicaciones para medir el impacto de la intervención pública. En lugar de evaluar la eficacia de un enfoque como una solución ‘arreglar todo’, el objetivo principal de medición y evaluación es aprender; para dar forma y adaptar la práctica a lo largo del tiempo. Aquí, el desafío es cómo institucionalizar esta capacidad de adaptación en la gobernanza pública y explorar cómo este enfoque afecta las funciones de medición, evaluación y auditoría del desempeño en el gobierno” (Christiansen y Bunt, 2012, p.15).

El LabCDMX utiliza una “ficha de experimentos” para tener un registro y dar seguimiento al desarrollo de cada proceso de experimetación, sin embargo, como muchos otros laboratorios le sigue siendo difícil el comunicar y demostrar el impacto de sus acciones cuando gran parte no sigue una lógica cuantitativa.

Mientras mejor podamos medir el impacto, mejor podremos comunicar los resultados a ambos: al gobierno y a los ciudadanos...el próximo desafío es definir los mejores indicadores para medir el impacto, incluidos los relacionados con la calidad de vida y la participación cívica (Weiss y Miguel, 2016, p.6, citando a Romo).

Queda en evidencia que mientras no se tengan los mecanismos y herramientas adecuadas para medir el impacto de la experimentación, enfocándose más en demostrar los procesos (en paralelo al enumerar y describir los productos), se están perdiendo posibilidades de trascender a nuevos espacios y sectores,

por la falta de comprobar los beneficios de forma integral, incluso de los considerados “errores” durante las diversas fases de experimentación. Es por esto que, al igual que el desarrollo de las distintas herramientas, metodologías y acciones que se han ido poniendo a prueba (que con el tiempo y el contacto con la realidad determinan el tipo de resultados que se generan dentro de cada experimento); de la misma forma, deberían constantemente ponerse a prueba formas para evaluar y medir el impacto en territorio de todo el LabCDMX, y de los diferentes experimentos, teniendo como base para dicha medición los valores teóricos otorgados previamente (definidos en el objetivo general), como el qué significa ser y posicionarse como ciudad creativa, y cómo se ha avanzado en el lograr estas metas después de los procesos de experimentación cada ciertos meses.

### 4.2.3 Conclusión 3: Posicionarse como ciudad creativa desde un laboratorio urbano

## El posicionarse como ciudad creativa en Mesoamérica

El proceso de posicionamiento de una ciudad como creativa en cualquier contexto debe establecer una estrategia que identifique las acciones necesarias en los diferentes ámbitos y que a la vez los conecte, siendo estos: primero, dentro de la ciudad, segundo, dentro de la administración, y tercero, los espacios intermedios que se encuentran entre la ciudad y la administración. Esta estrategia debe partir del reconocer la importancia de no trasladar manuales literales sobre lo que otras ciudades hacen, es decir, que cada ciudad debe construir, a partir de su realidad contextual qué está buscando, para esto es necesario:

a) Definir qué significa que su ciudad sea creativa y cuáles serían las estrategias necesarias para lograrlo.

b) Definir qué significa el que su ciudad se posicione como ciudad creativa y cuáles serían las estrategias necesarias para lograrlo.

c) Establecer y desarrollar el tipo de plataforma de innovación y/o experimentación desde gobierno (laboratorios urbanos) que se necesita para dar inicio a las estrategias y llevar la dirección del proceso.

En el contexto Mesoamericano, resulta de vital importancia, iniciar por el generar plataformas del tipo de laboratorios urbanos de la 3era generación, los cuales trabajen por ciudades creativas de la 3ra generación. Esto significa que se debe construir un enfoque de trabajo hacia la educación cívica, y el establecer la innovación dentro de las prácticas cotidianas de gobierno,

con herramientas basadas en la co-ideación, co-produccción y participación, integrando todos los sectores de la ciudad, entendiendo sus diferencias; para una vez instaurado una cultura más horizontal, con herramientas adecuadas (de gestión, ideación, implementación,etc.), luego dar un pivote con esta plataforma, hacia un laboratorio con más énfasis en el prototipado de soluciones prácticas en torno a las experiencias que se viven en la ciudad. Ya que, de lo contrario, puede resultar que los esfuerzos de experimentación no trasciendan a más acciones y resultados integrales, con verdadero impacto y desde una real co-producción, quedándose en interesantes pruebas, pero que, por falta de estructuras de implementación, soporte, cultura cívica y comunicación entre sectores, se limiten a ser documentos como datos abiertos que narran una experiencia valiosa, y/o una política pública bien redactada, pero que en la práctica no se respetan.

## Constituir un laboratorio de innovación en Mesoamérica

La discusión sobre innovación dentro de las instituciones públicas, hoy va más allá del ser incorporado dentro de políticas y planes de gobierno, se trata ahora de buscar formas para transformar las estructuras tradicionales de raíz, es decir desde la cultura, la mentalidad y las prácticas, es necesario mantener la innovación como parte de la cotidianidad en las instituciones. Por lo tanto, los procesos de experimentación que iniciaron como proyectos aislados efímeros en la ciudad han dejado (o deberían dejar) de ser el fin de los laboratorios. Estos proyectos pueden ser un medio para alcanzar lo que hoy tiene más relevancia, asociado a una transformación más profunda tanto de la ciudad como de las instituciones; en este sentido el rol del diseño ha resultado fundamental.

La innovación desde un laboratorio debe apostar a la innovación sostenible, no a proyectos aislados y efímeros solamente. Para lograr que el valor que genera la innovación dentro de las organizaciones, espacios y grupos sociales, sea sostenida y no solamente momentánea. Es importante lograr un balance entre lo permanente –vs- lo efímero; un ejemplo de esto es el encontrar formas de asegurar que los laboratorios y su trabajo, no desaparezcan con cambios de gobierno, y que tengan la capacidad de dar pivotes las veces que sean necesarias. Resulta esencial entonces la constante documentación de todos los procesos internos y externos, especialmente de los procesos (algo que ha sido inconstante dentro del LabCDMX) así como el construir plataformas que sean capaces de transformarse y no extinguirse ante los cambios.

Un ejemplo de este tipo de flexibilidad y transformaciones se observa al analizar el MindLab, el cual inició como una incubadora interna para la creatividad y la innovación intergubernamental, involucrando a ciudadanos y empresas en la creación de nuevas soluciones para la sociedad (Carstensen y

Bason, 2012, p.7; MindLab, 2015<sup>1</sup>), y posteriormente se volcó a la creación de laboratorios de innovación en todo el mundo, como parte de un movimiento que busca cambiar la funcionalidad del gobierno y la administración pública (MindLab, 2015<sup>2</sup>).

Por otra parte, aun cuando el LabCDMX afirma que no es necesario un espacio físico para una plataforma de innovación de gobierno, el MindLab, el HDL y Landry opinan lo contrario. Se concluye que el contar con un espacio físico para el desarrollo de la innovación cívica y la creatividad urbana es indispensable, no solo se puede tener una plataforma virtual, ya que, en un laboratorio de la tercera generación:

A- Parte de los objetivos es el reunir e interactuar con todos los grupos sociales que conforman la ciudad, por lo que no se puede excluir a personas que no cuentan con los recursos y/o posibilidades de hacer uso de plataformas digitales.

B- Tiene importancia en las relaciones y los procesos participativos el “face-to-face”, para la construcción de confianza entre las diferentes partes (ciudadanía, gobierno, instituciones públicas, privadas, academia, etc.), este tipo de relación física, en algunas partes del proceso experimental, no puede ser sustituido por lo digital.

C- El espacio físico es necesario para el prototipado del equipo de las plataformas de innovación (laboratorios urbanos y otros), como para invitados (ciudadanía, etc.).

D- El contar con un espacio físico contribuyen a la imagen y sentimiento de estabilidad de la organización, así como facilitan una buena comunicación interna y externa. Es decir que resulta relevante una coherencia entre la arquitectura, el diseño interno, el diseño gráfico, la experiencia en el espacio, el discurso y prácticas de la plataforma, como facilitadores del mensaje y la filosofía del Laboratorio.

Existen diferentes formas de constituir un Laboratorio, por su filosofía, por su metodología, por sus objetivos (el rol urbano y/o dentro de las instituciones a las que pertenece), pero siempre parte del experimentar definido como el “poner a prueba”. Como experimentos que son los Laboratorios en sí mismos, cumplen también un ciclo que se va repitiendo, es decir, deben irse transformando constantemente, no se puede apelar por buscar una receta permanente y estática sobre el funcionamiento del Laboratorio, resultaría contradictorio con su propia filosofía. Se necesita ir probando modelos que respondan a las oportunidades, características, y necesidades contextuales en un período de tiempo, que permita implementar el modelo, aprender de él y luego ser modificado o transformado radicalmente (dar un pivote), a partir de los aprendizajes, experiencias y nuevas circunstancias internas y externas a la organización. Nunca se llegará a un modelo de trabajo perfecto o permanente,

porque no existen esas características dentro de la ciudad o los gobiernos. Los laboratorios deben ser los primeros en contar con una capacidad de respuesta y transformación sin frustrarse.

Cada laboratorio en Mesoamérica debe definirse (y redefinirse) a partir de su contexto, recursos externos (físico, político, social, económico, etc.), de sus recursos internos (equipo, posibilidades, experiencias etc.) de sus posibilidades como mediador entre gobierno, ciudadanía, academia, etc. Siendo consciente del reto y posibilidad que tiene de convertirse en estabilizador entre la cultura política y el sistema político, así como entre el espacio ciudad y el espacio de la gobernanza.

Por lo tanto, para Mesoamérica lo más valioso, de las experiencias y teorías en torno a las ciudades creativas y las prácticas desde los laboratorios urbanos, es el que han abierto las puertas a re-definir la visión de mundo dentro y fuera la política pública, la arquitectura, y el urbanismo. Más que hacer nuevas preguntas, el nuevo paradigma re-formula desde dónde se generan las preguntas y soluciones, mientras simultáneamente descarta la posibilidad de presentar productos acabados y perfectos. El posicionarse como ciudad creativa, más allá de ser una tendencia, y más bien entendido como un proceso de incorporación de este nuevo paradigma, trae como consecuencia el abandonar las prácticas de planes urbanos y políticas promocionadas como versiones finales y desarrolladas exclusivamente desde gobierno, y puede ser el inicio de la era de la experimentación y co-producción constante y consciente de las ciudades, desde el aprovechamiento integral de los diferentes recursos locales (creativos, ambientales, físicos, sociales, políticos, etc.) para el beneficio de una ciudad inclusiva, sostenible y menos fragmentada.

Diagrama 58. (pág.203) Portada de bibliografía y referencias. Fuente: Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA, referencia de imágenes, diagramas y cuadros

## Bibliografía

### Referencias citadas

40defiebre (2016). ¿Qué es un insight?. Blog 40defiebre. Recuperado de <https://www.40defiebre.com/que-es/insight/>

Abad, M. (2014). Antonio Lafuente: Un laboratorio es un lugar donde se construyen buenas preguntas. Recuperado de <https://ferranadria.fundaciontelefonica.com/expo/blog/2014/09/19/antonio-lafuente/>

Acevedo, S. y Dassen, N. (2016). Innovando para una mejor gestión: La contribución de los laboratorios de innovación pública. Banco Interamericano de Desarrollo. Número IDB-TN-1101

AGU. (2013<sup>1</sup>). Manual Administrativo Agencia de Gestión Urbana. Recuperado de <http://www.agu.cdmx.gob.mx>

AGU. (2013<sup>2</sup>). Antecedentes de la Agencia de Gestión Urbana. Recuperado de <http://www.agu.cdmx.gob.mx/antecedentes/>

AGU. (2013 3). Objetivos, misión y visión de la Agencia de Gestión Urbana. Recuperado de <http://www.agu.cdmx.gob.mx/objetivos-mision-y-vision/>

Agustí, D. (2012). Las políticas culturales y sus repercusiones en la imagen de la ciudad. Scripta Nova, volumen 17 (432). Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-432.htm>

Agustí, D. (2013). Las políticas culturales y sus repercusiones en la imagen de ciudad. Scripta Nova, volumen 17 (432). Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-432.htm>

Andersson, A. (1985). Creativity and regional development. IIASA Working Paper. WP-85-014, Laxenburg, Austria

Aparicio, A. (marzo-abril 2014). Historia Económica Mundial 1950-1990. Economía Informa, V. 385, 70-83: UNAM, México

Ayala, S. (2013). San José Ciudad Creativa. Recuperado de <https://issuu.com/ayalapascua/docs/revistasjoccd>

Banco Interamericano de Desarrollo (2016). Urban Labs: Una herramienta para la planificación integrada y participativa de ciudades. Recuperado de <http://blogs.iadb.org/ciudadessostenibles/2016/03/11/urban-labs-2>

Barraza, H. (2016). Innovación cívica y la obsolescencia de la participación ciudadana. Recuperado de <https://hjbarraza.com/uncategorized/la->

obsolescencia-de-la-participacion-ciudadana/

Bason, C (2010). Leading Public Sector Innovation: co-creating for a better society. Bristol, Inglaterra: Policy Press, University of Bristol

Bason, C. (2013). Design Led Innovation in Government. Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/design\\_led\\_innovation\\_in\\_government](https://ssir.org/articles/entry/design_led_innovation_in_government)

Beyer, S. (26 de abril 2017). Richard Florida’s Latest Book Hits, Then Misses, The New Urban Crisis. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/scottbeyer/2017/04/26/richard-floridas-latest-book-hits-then-misses-the-new-urban-crisis/#1722f19978f2>

Bianchini, Franco (2004). A crisis in urban creativity? Reflections on the cultural impacts of globalisation, and on the potential of urban cultural policies. The Age of the City: the Challenges for Creative Cites. Simposio llevado a cabo en el International Cultural Planning and Policy Unit, Universidad Montfort, Osaka, Febrero del 7 al 10, Inglaterra.

Bianchini, F. (2005). Cultural Planning in Post-Industrial Societies. En Cultural Planning. Østergaard, Katrine (Ed). Copenhagen: The Royal Danish Academy of Fine Arts, School of Architecture

Blank, S. (Mayo 2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

Bódi, Z., Garatea, J., Schuurman, D. y García, A. (Ed) (2015). Living Labs Services for business suport. Bruselas, Bélgica: ENoLL

Boyer, B., Cook, J. y Steinberg, M. (2013). Legible Practices. Six stories about the craft of stewardship. Helsinki Design Lab. Finlandia, Helsinki: SITRA

Boyer, B., Cook, J. y Steinberg, M. (2011). In Studio: Recipes for systemic change. Helsinki Design Lab. Finlandia, Helsinki: SITRA

Boyer, B. (2013). How did HDL choose projects?. Blog Helsinki Design Lab. Recuperado de <http://www.helsinkidesignlab.org/blog/how-does-hdl-choose-projects>

Boyer, B. (2012 a). Week 170. Blog Helsinki Design Lab. Recuperado de <http://www.helsinkidesignlab.org/blog/week-170>

Boyer, B. (5 de diciembre 2012 b). Written remarks from the World Design Forum 2012. Field Reports del Helsinki Design Lab. Recuperado de <http://www.helsinkidesignlab.org/lists/tags/brickstarter>

Boyer, B. (28 de mayo 2012 c). How to: legible practice. Blog Helsinki Design

Lab. Recuperado de <http://www.helsinkidesignlab.org/blog/how-to-legible-practice>

Calvo, I. (13 de febrero 2016). El mundo después de la gran recesión. Periódico Agenda Pública, España. Recuperado de <http://agendapublica.elperiodico.com/el-mundo-despues-de-la-gran-recesion/>

Carstensen, H y Bason, C. (2012). Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help?. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volumen 17 (1), artículo 4. Recuperado de [http://www.innovation.cc/scholarly-style/christian\\_bason\\_v17i1a4.pdf](http://www.innovation.cc/scholarly-style/christian_bason_v17i1a4.pdf)

Casián, Nizaiá (2012). De qué está hecha una ciudad creativa: Una propuesta para abordar la cultura, el ocio y la creatividad en la urbe contemporánea. Athenea Digital, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal , Volumen 12(1): 169-190. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53723265010>

Cerar, A. (Ed) (2013). From Creative City to Creative District: Guidelines from five European cities. Leipzig, Alemania: EU Project Creative Cities

Christiansen, J. y Bunt, L. (2012). Innovation in policy: allowing for creativity, social complexity and uncertainty in public governance. Recuperado de [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation\\_in\\_policy.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation_in_policy.pdf)

Christiansen, J. (2016). Policy Labs for public innovation: Exploring new ways of mandating change. Taller Práctico en el LabCDMX. Ciudad de México, México

Ciudadanía20: Secretaría General Iberoamericana (2013). Laboratorios ciudadanos: espacios para la innovación ciudadana. Recuperado de <http://ciudadania20.org/labsciuadanos/>

Colmenares, P. (2015). Los antecedents de la cultura del “startup”. Periódico La Estrella de Panamá. Recuperado de <http://laestrella.com.pa/vida-de-hoy/tecnologia/antecedentes-cultura-startup/23874144>

Costa, P., Seixas, J. y Roldao, A. (2009). From Creative Cities to Urban Creativity? Space, creativity and gobernance in the contemporary city. Recuperado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3231>

Cruz, T. y Forman, F. (6 de diciembre de 2016). Imaginación política y laboratorios urbanos: hacia nuevos modelos de ciudadanía creativa e infraestructuras participativas. Sesión de azotea, LabCDMX

Davidson, J. (15 de mayo 2017). A failed Urbanism. National Review. Recuperado de <https://www.nationalreview.com/magazine/2017-05-15-0100/richard-florida-the-new-urban-crisis>

De León, C. (5 de noviembre, 2014). La limosna no es la solución. iTrabajo Social. Recuperado de <http://itrabajosocial.com/la-limosna-no-es-solucion/>

Dolowitz, D. y Marsh, D. (1996). Who Learns What from Whom? A Review of the Policy Transfer Literature. Political Studies, 44 (2), pp. 343-357.

Dolowitz, D. y Marsh, D. (2000). Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy Making. Governance, 13 (1), pp. 5-24.

Dumitrescu, D. (2016). Road trip to innovation. And how to understand future thinking. Recuperado de [http://leadershub.ro/wp-content/uploads/2013/06/RoadTripToInnovation\\_TheBasics.pdf](http://leadershub.ro/wp-content/uploads/2013/06/RoadTripToInnovation_TheBasics.pdf)

Echeverría, J y Merino, L (2011). Cambio de paradigma en los estudios de innovación: el giro social de las políticas europeas de innovación. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura, volumen 30 (2), 187 - 752 , doi: 10.3989/arb.2011.752n6002

El Asri, L. (4 de febero 2015). El manifiesto que sentó las bases del ‘social media’ se reinventa 16 años después. El Diario España, Hoja de Router. Recuperado de [http://www.eldiario.es/hojaderouter/internet/manifiesto-cluetrain-social\\_media-internet\\_0\\_352765807.html](http://www.eldiario.es/hojaderouter/internet/manifiesto-cluetrain-social_media-internet_0_352765807.html)

El Financiero, Redacción, (29 de enero 2016). 10 Diferencias entre DF y CDMX que debes saber. Periódico de México. Sección Nacional. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/nacional/10-diferencias-entre-df-y-cdmx.html>

El Financiero (9 de octubre de 2016). CDMX competirá para ser Ciudad Creativa del mundo.. El Financiero. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/nacional/cdmx-competiria-para-ser-ciudad-creativa-del-mundo.html>

Enciclopedia Británica (2017). City Manager: Government. Recuperado de <https://www.britannica.com/topic/city-manager>

Fernández, G y Paz, S (2005). Mas allá del marketing de ciudades: hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad. Scripta Nova, volumen 9, (Nº 194): 95. Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-194-95.htm>

Florida, R. (2002). The rise of the Creative Class: and how it’s transforming work, leisure, community and everyday life. New York, Estados Unidos de América: Basic Books

Florida, R. (mayo 2002 b). The rise of the creative class. Periódico Washington Monthly. Recuperado de <http://www.washingtonmonthly.com>

com/features/2001/0205.florida.html

Florida, R. (2010). *La Clase Creativa*. Madrid, España: Paidós

Florida, R. (2017). *The new urban crisis*. New York: Basic Books

Florida, R. (2017<sup>1</sup>). *Canada's new urban crisis*. Toronto: University of Toronto. Recuperado de <http://martinprosperity.org/media/Canadas-New-Urban-Crisis.pdf>

Florida, R. (18 de abril 2017<sup>2</sup>). *Entrevista: The new urban crisis: a conversation with Richard Florida*. Washington: The Brookings Institution. Recuperado de [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/04/20170418\\_urban\\_florida\\_transcript.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/04/20170418_urban_florida_transcript.pdf)

Florida, R. (8 de mayo 2017<sup>3</sup>). *Entrevista: The academic who coined 'creative class' now says it's causing more problems than he thought*. CBC News. Recuperado de <http://www.cbc.ca/news/canada/toronto/programs/metromorning/richard-florida-new-urban-crisis-1.4104213>

Flowers, S.; Von Hippel, E.; De Jong, J. y Sinozic, T. (2010). *Measuring User Innovation in the UK*. Londres, Inglaterra: NESTA

Freire, J. (2005). *Fast cities vs uncool cities: dos versiones de una misma realidad urbana*. Recuperado de [http://nomada.blogs.com/jfreire/2005/12/fast\\_cities\\_vs\\_.html](http://nomada.blogs.com/jfreire/2005/12/fast_cities_vs_.html)

Freire, J. (2008). *Creatividad, sostenibilidad e innovación local*. Recuperado de <http://juanfreire.com/creatividad-sos/>

Fundación Formetal. (2014). *Nuevo complejo del antiguo astillero Euskalduna*. Recuperado de <http://formetal.org/paseoporelpatrimonio/euskalduna/>

Fundación Kreanta. (2008). *Cultura, territorio, economía y ciudad: textos de las primeras jornadas sobre ciudades creativas organizadas por la Fundación Kreanta*. Félix Manito (ed.); Francisco Álvaro [et al]. Barcelona, España: Fundación Kreanta

Giunta, M. (22 de mayo 2015). *La innovación en el proceso de "destrucción creativa"*. Centro Schumpeter. Recuperado de <http://www.centroschumpeter.org/2015/05/la-innovacion-proceso-destruccion-creativa/>

Gobierno de la Ciudad de México (12 de febrero de 2013). *Decreto de creación del órgano desconcentrado denominado Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México*. Gaceta Oficial del Distrito Federal. Número 1541

Gobierno de la Ciudad de México (2013). *Acerca de la Agencia de Gestión Urbana*. Recuperado de <http://www.agu.cdmx.gob.mx/acerca-de-la->

agencia/

Gobierno de la Ciudad de México (2017). *CDMX*. Recuperado de <http://www.cdmx.gob.mx/cdmxx>

Gómez, M. (2014). *Los silos en las empresas u organizaciones*. Escuela de organización industrial. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2014/03/19/los-silos-en-las-empresas-u-organizaciones/>

Grabar, H. (11 de abril 2017). *Fantastical Maps*. Slate's Moneybox. Recuperado de [http://www.slate.com/articles/arts/books/2017/04/richard\\_florida\\_s\\_the\\_new\\_urban\\_crisis\\_reviewed.html](http://www.slate.com/articles/arts/books/2017/04/richard_florida_s_the_new_urban_crisis_reviewed.html)

Groat, L y Wang, D. (2013). *Architectural research methods*. New Jersey, Estados Unidos de América: John Wiley & Sons

Healey, P. (2008). *Creativity and urban governance*. Policy Studies, volumen 25, 11-20

Helsinki Design Lab (2013). *About HDL*. Recuperado de <http://www.helsinkidesignlab.org/pages/about>

Hermosilla, M. (2016). *Mindlab: the evolution of a public innovation lab*. GovLab Blog. Recuperado de <http://thegovlab.org/mindlab-the-evolution-of-a-public-innovation-lab/>

Herrera, E., Bonilla, H., y Molina, L. (2013). *Ciudades creativas: ¿paradigma económico para el diseño y la planificación urbana?*. Revista Bitácora Urbano Territorial, volumen 22 (1) 11-20

Herrera, E., Mujica, M y Molina, L. (2012). *Propuesta para postular la Localidad de Chapinero como distrito cultural y creativo de Bogotá*. Revista nodo, volumen 6 (Nº 12) 19-32

Herzer, H., Pérez, P. y Rodríguez, C. (1994). *Modelo teórico conceptual para la gestión urbana en ciudades medianas de América Latina*. CEPAL. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/30395?show=full>

Hill, D. (2012). *Dark matter*. Brick Starter. Recuperado de <http://brickstarter.org/dark-matter/>

Holstein, W. y McLeod, T. (2013). *Research and development*. Encyclopedia Britannica. Recuperado de <https://www.britannica.com/topic/research-and-development>

IDEO (2016). *About IDEO*. Recuperado de [www.ideo.com/about](http://www.ideo.com/about)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (2017). *Población de la CDMX*. Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/df/poblacion/>

Innovación pública (22 de marzo 2014). *Zapopan Lab: modelo de inspiración*. Recuperado de <http://innovacionpublica.com.mx/zapopan-lab-modelo-de-inspiracion/>

Innovation Factory Institute (1 de octubre 2013) *¿Qué es el design thinking?*. Recuperado de <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/que-es-el-design-thinking/>

Instituto Universitario Ortega y Gasset. (2016). *Sin título. Governa América Latina: Escuela de Política Pública, México*. (Estudio de caso basado en el LabCDMX sin publicar)

Investopedia. (2016). *Research and development R+D*. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/r/randd.asp>

Jordan, R. y Simioni, D. (1998). *Ciudades intermedias de América Latina y el Caribe: propuestas para la gestión urbana*. CEPAL. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31024/S9800066\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31024/S9800066_es.pdf?sequence=1)

Julia, M. (2009). *Hacia una arquitectura política*. Revista Diagonal, volumen 36. Recuperado de <http://www.revistadiagonal.com/articles/analisi-critica/hacia-una-arquitectura-politica/>

Karvonen, A y Van Heur, B. (2013). *Urban Laboratories: Experiments in Reworking Cities*. International Journal of Urban and Regional Research, volumen 38 (nº 2) 379-392

KEA, European Affairs, Directorate General for Education and Culture (2009). *The impact of culture on creativity*, Apendice 3. Recuperado de <http://www.keanet.eu/docs/impactculturecreativityfull.pdf>

Kearns, A. y Paddison, R. (2000). *New challenges for urban governance*. Urban Studies. volumen 37 (5-6), 845-850, doi: 10.1080/00420980050011118

Kim, P. (2007). *Desafíos a la capacidad pública en la era de una administración pública en evolución y reforma del gobierno*. Gestión y Política Pública, 16 (2), pp. 511-537.

Laboratorio para la ciudad (2014). *El Laboratorio*. Recuperado de <http://labcd.mx/el-laboratorio/>

Laboratorio para la ciudad. (2014<sup>2</sup>). *Preguntas frecuentes*. Recuperado de <http://labcd.mx/preguntas-frecuentes/>

Laboratorio para la ciudad. (2015). *Memoria del LabCDMX* (Sin publicar)

Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos (Ed). (2016). *Jugar la ciudad: reimaginar los espacios públicos urbanos de juego para la infancia en la Ciudad de México*. Recuperado de <https://issuu.com/labcdmx/docs/jugarlaciudad>

Laboratorio para la Ciudad (2016 a). *Manual Ciudad Creativa: estructura y estrategia 2016*. México, Ciudad de México: LabCDMX

Laboratorio para la Ciudad (2016 b). *Manual práctico del Saber Creativo*. México, Ciudad de México: LabCDMX

Laboratorio para la Ciudad (2016c). *Mapatón CDMX*. Recuperado de <http://www.labcd.mx/mapaton-cdmx/>

Laboratorio para la Ciudad (2016 d). *Ciudad Abierta: Repertorio de historias y buenas prácticas*. Ciudad de México: Laboratorio para la Ciudad

Laboratorio para la Ciudad (2016 e). *Ficha de experimentos*. Recuperado de archivos internos del LabCDMX suministrada en el año 2017

Laboratorio para la ciudad (6 de julio 2016 f). *Ficha de experimento: Mapatón CDMX*. Archivo interno del LabCDMX suministrado en el año 2016

Laboratorio para la ciudad (diciembre 2016 g). *Ficha de experimento: Saber Creativo*. Archivo interno del LabCDMX suministrado en el año 2016

Laboratorio para la ciudad (2016 h). *Manual Práctico del Saber Creativo*. Recuperado de [http://labcd.mx/wp-content/uploads/2016/09/Manual\\_SC.pdf](http://labcd.mx/wp-content/uploads/2016/09/Manual_SC.pdf)

Landry, C y Bianchini F (1995). *The Creative City*. Londres, Inglaterra: Editorial Demos

Landry, C. (2004). *Imagination and regeneration: Cultural policy and the future of cities*. Recuperado de <http://charleslandry.com/resources-downloads/documents-for-download/>

Landry, C. (2005). *Lineages of the Creative City*. Creativity and the City, Netherlands Architecture Institute. Recuperado de <http://charleslandry.com/panel/wpcontent/uploads/downloads/2013/03/Lineages-of-the-Creative-City.pdf>

Landry, C. (2010b). *The Creative City Index: Measuring the creative pulse of your city*. Flemish Economic Scientific Conference. Recuperado de [http://archieff.vve.be/vwec2010/notulen/VWEC2010\\_Landry\\_Creative%20City%20Index.pdf](http://archieff.vve.be/vwec2010/notulen/VWEC2010_Landry_Creative%20City%20Index.pdf)

Latour, B. (1983). Give Me a Laboratory and I will Raise the World. en: K. Knorr-Cetina y M. Mulkay (eds.), *Science Observed: Perspectives on the Social Study of Science*, Londres: Sage, pp. 141-170.

Levine R., Locke, C., Searls, D. y Weinberger, D. (1999). *The Cluetrain Manifiesto: the end of business as usual*. Estados Unidos: Perseus Books

Lifschitz, M. (1999). De la ciudad tradicional a la ciudad innovadora. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*. (47), 117-130

Lozano, L y Gülgönen, T. (8 de diciembre de 2016). Presentación del libro “Jugar la Ciudad”. Sesión de azotea, LabCDMX

Manzini, E y Staszowski, E. (2013). *Public and Collaborative: Exploring The Intersection Of Design, Social Innovation And Public Policy*. Estados Unidos de América: DESIS

MediaLab Prado (2016). ¿Qué es el MediaLab Prado?. Recuperado de [http://medialab-prado.es/article/que\\_es](http://medialab-prado.es/article/que_es)

Merriam-Webster Diccionario (2016). Laborism. Recuperado de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/laborism>

MindLab (2015<sup>1</sup>). About the Mindlab. Recuperado de <http://mind-lab.dk/en/om-mindlab/>

MindLab (2015<sup>2</sup>). The journey of MindLab. Recuperado de [http://www.designforeurope.eu/sites/default/files/asset/document/mindlab\\_thejourney\\_final.pdf](http://www.designforeurope.eu/sites/default/files/asset/document/mindlab_thejourney_final.pdf)

MindLab (2016). Mindset and methods. Recuperado de <http://metoder.mind-lab.dk/en/method-guide.pdf>

Morell, V (10 de diciembre 2015). Gestión urbana en Oviedo Asturias. Del Blog Gestión Urbana. Recuperado de <http://www.gestionurbana.es/>

Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. y Hamdouch, A. (2013). *The International Handbook on Social Innovation: Collective actions, social learning, and transdisciplinary research*. Massachusetts, USA: Editorial Edward Elgar Publishing Limited

Mulgan, G. (2006). *The Process of Social Innovation*. Innovations MIT. Recuperado de [http://www.policyinnovations.org/ideas/policy\\_library/data/TheProcessofSocialInnovation/\\_res/id=sa\\_File1/INNOV0102\\_p145162\\_mulgan.pdf](http://www.policyinnovations.org/ideas/policy_library/data/TheProcessofSocialInnovation/_res/id=sa_File1/INNOV0102_p145162_mulgan.pdf)

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., y Sanders, B. (2007). *Social Innovation: why it is, what it matters and how it can be accelerated*. Londres, Inglaterra:

The Young Foundation

Municipalidad de Curridabat (19 de julio 2017). Ciudad Dulce. Recuperado de <http://www.curridabat.go.cr/project/ciudad-dulce/>

Muñoz, M. (7 de marzo 2016). La activista del urbanismo de los barrios. *El Diario España*. Recuperado de [http://www.eldiario.es/paisajesurbanos/activista-urbanismo-barrios\\_6\\_492110803.html](http://www.eldiario.es/paisajesurbanos/activista-urbanismo-barrios_6_492110803.html)

Naciones Unidas (5 de enero de 2017). Proyectos de Brasil, Costa Rica, Ecuador y Puerto Rico ganadores de la Convocatoria Pública de Prácticas Innovadoras de la Nueva Agenda Urbana. Centro de Información de las Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.cinu.mx/noticias/la-proyectos-de-brasil-costa-rica/>

Noll, M. (24 de noviembre 2014). Social Urban Innovation: Initial Findings. Presentación de lanzamiento del Evento SEISMIC, 24 y 25 de noviembre 2014 en Bruselas. Recuperado de [http://www.seismicproject.eu/uploads/news/Csaba\\_Hungary/shared\\_mobilityFG/SEISMIC\\_Initial%20findings\\_MN.pdf](http://www.seismicproject.eu/uploads/news/Csaba_Hungary/shared_mobilityFG/SEISMIC_Initial%20findings_MN.pdf)

Nordbeck, R. (2013). *Internationaler Politiktransfer und nationaler Politikwandel*. Wiesbaden, Alemania: Springer Verlag.

Ocampo, J. (20 de enero 2002). La tercera crisis económica en menos de una década. CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/columnas/6/9136/P9136.xml&xsl=/prensa/tpl/p8f.xsl&base=/prensa/tpl/top-bottom.xsl>

Ornamo (8 de septiembre 2016). Chief Design Officer Anne Stenros brings lessons from the corporate world to design in cities. *The Finnish Association of Designers*. Recuperado de <https://www.ornamo.fi/en/article/chief-design-officer-anne-stenros-brings-lessons-from-the-corporate-world-to-design-in-cities/>

Ornés, S. (2014). La gestión urbana sostenible: conceptos, rol del gobierno local y vinculación con el marketing urbano. *Revista Provincia* (Enero-Junio). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55532603006> ISSN 1317-9535

Parsons Desis Lab (2013). *Gov Innovation Labs Constellation 1.0*. Recuperado de [http://nyc.pubcollab.org/files/Gov\\_Innovation\\_Labs-Constellation\\_1.0.pdf](http://nyc.pubcollab.org/files/Gov_Innovation_Labs-Constellation_1.0.pdf)

Peck, J. (2015). A vueltas con la clase creativa. *Observatorio Metropolitano de Madrid* (Ed), *El mercado contra la ciudad. Sobre globalización, gentrificación y políticas urbanas* (pp. 53-106). Madrid, España:

Traficantes de sueños

Polèse, M. (2001). Cómo las ciudades producen riqueza en la nueva economía de la información: desafíos para la administración urbana en los países en desarrollo. *EURE*, volumen 27, (Nº 81). Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612001008100001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612001008100001&script=sci_arttext)

Pratt, A. (2008). Innovation and creativity. En: Hall, Tim, Hubbard, Phil and Short, John Rennie, (Eds.) *The Sage Companion to the City*: SAGE Publications, Londres, Inglaterra, 138-153

Pratt, A. (2011). The cultural contradictions of the Creative City. *City, Culture and Society* (2)123–130

Public & Colaborative, New York City Government (2013). *Mapping public innovation places*. Recuperado de <http://nyc.pubcollab.org/public-innovation-places/>

Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. Singapur, Singapur: UNDP Global Centre for Public Service Excellence.

Robles, A., Hirvikoski, T., Schuurman, D. y Stokes, L. (Ed) (2015). *Introducing ENoLL and its Living Labs community*. Bruselas, Bélgica: ENoLL

Rojas, E., Cuadrado-Roura, J y Fernández, J. (Ed). (2005). *Gobernar las metrópolis*. Alcalá, España: Banco Interamericano de desarrollo

Root, J. (30 de noviembre 2014). The GovLab selected readings on civic innovation: cities and civic technology. Recuperado de <http://thegovlab.org/civic-innovation-cities-and-civic-tech/>

Roselló, D. (2004). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona, España: Editorial Ariel Patrimonio

Ruoppila, S., Lehtovuori, P. y Von Hertzen, N. (2007). *Infrastructures for innovation. Enhancing innovation activity through urban planning in baltic metropolises*. Helsinki: BaltMet Inno Project

Sabaté, J. y Tironi, M. (2008). Rankings, creatividad y urbanismo. *Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales*, volumen 34 (102) 5-23

Sabatini, F. (1998). *Direcciones para el futuro*. En *Ciudades intermedias de América latina: propuestas para la gestión urbana*. Santiago de Chile: CEPAL

Schumpeter, J. A. (1947) “The Creative Response in Economic History”.

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX

Barbara Roverssi Barrantes / 2018

Journal of Economic History, Vol. 7

Schuurman, D. (2015). Bridging the gap between Open and User Innovation? Exploring the value of Living Labs as a means to structure user contribution and manage distributed innovation. Tesis doctoral en ciencias de la comunicación. Universidad Ghent, Bélgica.

Schuurman, D., De Marez, L. y Ballon (2016). The impact of Living Lab Methodology on Open Innovation Contributions and Outcomes. *Technology Innovation Management Review*, vol. 6 (1), 7-16

Scott, A. (2010). Creative cities: The role of culture. *Revue d'économie politique*, volumen 120 (Nº 1), 181-204

Sirianni, C. y Friedland, L. (2001). Civic innovation in America : community, empowerment, public policy, and the movement for civic renewal.: Editorial de la Universidad de California, USA

Smas, L., Schmitt, P., Perjo, L., y Tunström, M. (2016). Positioning Urban Labs: a New Form of Smart Governance?. How to become and how to stay a Smart City, and does this improve quality of life?. XXI International Conference on Urban Planning and Regional Development in the Information Society, 22-24 Junio, Hamburgo, Alemania, 219-223

Stone, D. (2006). ‘Think Tanks and Policy Analysis’, en Frank Fischer, Gerald J. Miller. & Mara S. Sidney (Ed.) *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Methods, and Politics*, New York, Marcel Dekker Inc. 2006: 149–157

Sturgeon, T. (2000). How Silicon Valley Came to Be. En *Understanding Silicon Valley: Anatomy of an Entrepreneurial Region*. Martin Kenney, (Ed): Editorial de la Universidad de Stanford, USA.

TEDxDF (13 de octubre, 2012). Theme: Diseñando el futuro. Recuperado de <https://www.ted.com/tedx/events/5687>

TEDxPura Vida (2016). Edgar Mora Altamirano: Alcalde. Recuperado de <http://tedxpuravida.org/expositores/edgar-mora-altamirano/>

The Common Space (12 de diciembre, 2014). What is a think-and-do tank?. Recuperado de <https://www.commonspace.scot/articles/5/what-is-a-think-and-do-tank>

The Creative Class Group (2016). About The Creative Class Group. Dirección Richard Florida. Recuperado de [http://www.creativeclass.com/about\\_ccg/who\\_we\\_are](http://www.creativeclass.com/about_ccg/who_we_are)

The Lean Enterprise Institute, (2000). What is Lean?. Recuperado de <https://>

www.lean.org/WhatsLean/

The Urban Lab of Europe (2013). What is urban innovative actions?. Recuperado de <http://www.uia-initiative.eu/en/about-us/what-urban-innovative-actions>

Throsby, D. (2008). Economía y cultura. Ciudad de México, México: Consejo Nacional para la cultura y las artes. Colección Gestión Cultural

Tomlinson, J. (2003). Globalization and cultural identity. Recuperado de <http://www.polity.co.uk/global/pdf/GTRReader2eTomlinson.pdf>

UNESCO (2016). Creative cities network: why creativity? Why cities?. Recuperado de <http://en.unesco.org/creative-cities/content/why-creativity-why-cities>

UNESCO. (2013). Informe sobre la economía creativa. Ampliar los causes de desarrollo local. Recuperado de <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-es.pdf>

Universidad Pablo de Olavide (2016). ¿Qué es la escalabilidad en un proyecto?. Recuperado de <http://upoemprende.upo.es/blog/2015/dic/14/que-es-la-escalabilidad-en-un-proyecto/>

UrbaExp (2015). About Urban Labs. Universidad de Maastricht. Holanda. Recuperado de <http://www.urbanexp.eu/urban-labs>

Valencia, N. (12 de enero de 2016). Josep María Montaner: “Hoy vivimos una total dualización de la arquitectura”. ArchDaily. Recuperado de <http://www.archdaily.mx/mx/779527/josep-maria-montaner-hoy-vivimos-una-total-dualizacion-de-la-arquitectura>

Valencia, N. (20 de marzo de 2014). Entrevista: Gabriella Gómez Mont “El Rol del Arquitecto en Hacer Ciudad”. Archdaily. Recuperado de <http://www.archdaily.mx/mx/02-345602/entrevista-gabriella-gomez-mont-el-rol-del-arquitecto-en-hacer-ciudad-parte-2>

Vanella, R. (2015). Las 3G de la sociedad: gobierno, gobernanza y gobernabilidad. IANAmericas. Recuperado de <http://www.ianamericas.org/las-3g-de-la-sociedad-gobierno-gobernanza-y-gobernabilidad/>

Vargas, D. (8 de enero de 2017). Curridabat gana premio internacional por innovador proyecto de transformación urbana. Amelia Rueda. Recuperado de <http://www.ameliarueda.com/nota/curridabat-gana-premio-internacional-innovador-actividad-urbana-amelia>

Verick, S. y Islam, I. (Mayo 2010). The Great Recession of 2008-2009: Causes, Consequences and Policy Responses. IZA Discussion paper

series. V. 4934, Alemania. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1631069](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1631069)

Villadiego, L. (2011). Modelo de gestión urbana para la sustentabilidad del desarrollo territorial. En comunidades marginales ubicadas en zonas costeras del caribe colombiano. Caso la Boquilla. Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana, México. Recuperado de <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/552>

Weiss, M. y Miguel, M. (2016). LabCDMX: Experiment 50. Harvard Business School, Estados Unidos de América. N9-817-031

Wikipedia (2014). Mind the gab. Recuperado de [https://en.wikipedia.org/wiki/Mind\\_the\\_gap](https://en.wikipedia.org/wiki/Mind_the_gap)

Wikipedia (2016 b). Lean Startup. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Lean\\_startup](https://es.wikipedia.org/wiki/Lean_startup)

Wikipedia (2017). Joseph Schumpeter. Recuperado de [https://en.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Schumpeter#cite\\_note-32](https://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter#cite_note-32)

Yacuzzi, E. (2001). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, ,mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina . Recuperado de <http://econpapers.repec.org/paper/cemdoctra/296.htm>

Yorky, R. (2013) Método Lean Startup. Recuperado de <http://leanparaguay.com/blog/que-es-el-metodo-lean-startup/>

Yúdice, G. (2008). Modelos de desarrollo cultural urbano: ¿gentrificación o urbanismo social?. Alteridades, volumen 18 (36) 47-61

Zarlenga, M. (2015). Lugar y creatividad. Hacia una sociología de los procesos de creatividad cultural urbana. (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, España

## Referencias consultadas

Anderson, D., Anderson, A. y Mellander, C. (2011). Handbook of Creative Cities. Cheltenham, Reino Unido: Editorial Edward Elgar

Arquine. (28 de enero de 2013). Arquitectura sin construcción. Arquine. Recuperado de [ttp://www.arquine.com/arquitectura-sin-construccion/](http://www.arquine.com/arquitectura-sin-construccion/)

Aguirre, J., Furlong, A., Lifschitz, R., Marín, D., Netzahualcoyotzi, R., Páez,... Valenzuela, P. (2013). Mesoamérica: Integración regional y geopolítica. Heredia, Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica

Alcaldía de Madrid. (2012). Plan estratégico de posicionamiento internacional

de la Ciudad de Madrid. Madrid, España.

Atkinson, R. (2007). The consequences of the Creative Class: the pursuit of the creativity strategies in Australia’s cities. Recuperado de [http://www.be.unsw.edu.au/sites/default/files/upload/research/centres/cf/CFpresentations/SOAC07Atkinson\\_Easthope.pdf](http://www.be.unsw.edu.au/sites/default/files/upload/research/centres/cf/CFpresentations/SOAC07Atkinson_Easthope.pdf)

Avendaño, A. y Palacios (Tesis de graduación) (2009). Propuesta de posicionamiento del Barrio Las Peñas como Barrio Creativo de la ciudad de Guayaquil. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador

Banco Interamericano de Desarrollo (18 de abril de 2016). Centros históricos: laboratorios de innovación urbana y cultural. El Universal. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/blogs/banco-interamericano-de-desarrollo/2016/04/18/centros-historicos-laboratorios-de-innovacion/>

Barrio, I., González, J., Padín, L., Sánchez, I. Y Tarín, E. (2008). El estudio de casos. Recuperado de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est\\_Casos\\_doc.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf)

Britton, T. y Anderson, A. (2015). Participatory City: the illustrated guide. Recuperado de <http://www.participatorycity.org/the-illustrated-guide/>

Calderón, A. (29 de agosto de 2015). Toni Puig: posicionar una ciudad lleva 20 años. Los Andes. Recuperado de <http://www.losandes.com.ar/article/toni-puig-posicionar-una-ciudad-lleva-20-anos>

Carrascal, M y Sendra, P. (2011). Espacio Q: Laboratorio de Creatividad Urbana. II Jornadas de Creatividad Urbana, ETS Arquitectura. Universidad de Sevilla, 29 de Junio, España

Christiansen, J. (2016)-2. Policy Labs for public innovation: Exploring new ways of mandating change. Nesta. Recuperado de [http://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/files/2016/10/LabConnections\\_JesperChristiansen.pdf](http://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/files/2016/10/LabConnections_JesperChristiansen.pdf)

BCD Barcelona Centro de Diseño (2016). Programa marca Barcelona: Survey on the Barcelona City Brand. Recuperado de [http://www.bcd.es/site/unitFiles/7237/SURVEY\\_ON\\_THE\\_BARCELONA\\_CITY\\_BRAND\\_%202015\\_2016\\_cast.pdf](http://www.bcd.es/site/unitFiles/7237/SURVEY_ON_THE_BARCELONA_CITY_BRAND_%202015_2016_cast.pdf)

Comunian, R. (2011). Rethinking the creative city: the role of complexity, networks and interactions in the urban creative economy. Urban Studies, volumen 48 (6) 1157–1179

Cruz, E. (2013). Jalisco: nueva etapa para la economía cultural .Recuperado de <http://economicultural.xoc.uam.mx/index.php/cruz/431-jalisco>

Criguer, I. (17 de noviembre 2014). Firman acuerdo para hacer de Valparaíso

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX  
Barbara Roverssi Barrantes / 2018

una ciudad creativa, sustentable e innovadora. El Epicentro. Recuperado de <http://www.elepcentro.cl/2014/11/17/firman-acuerdo-para-hacer-de-valparaiso-una-ciudad-creativa-sustentable-e-innovadora/>

Enríquez, R. (13 de marzo de 2014). Laboratorio para la ciudad. Coolhunter México. Recuperado de <http://coolhuntermx.com/laboratorio-para-la-ciudad/>

European Urban Knowledge Network. (2010). Creative Town Initiative. Recuperado de <http://www.eukn.eu/e-library/project/bericht/eventDetail/creative-town-initiative-huddersfield-united-kingdom/>

Fernández, A., Madoery, O., Gaveglio, S. Y Angelone, J. (1997). Plan estratégico Rosario: posicionamiento, competitividad, e imagen de la ciudad de Rosario. Universidad Nacional de Rosario. Recuperado de [http://www.catedranaranja.com.ar/taller2/notas\\_T2/Posicionamiento\\_Ciudad\\_Rosario.pdf](http://www.catedranaranja.com.ar/taller2/notas_T2/Posicionamiento_Ciudad_Rosario.pdf)

Fernández, L y García, M. (2011) Laboratorios de innovación: prototipos colaborativos en la era digital. Revista TELOS. Recuperado de <https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2011072808460001&idioma=es>

Felson, A. y Pickett, S. (2005). Designed experiments: new approaches to studying urban ecosystems. Ecol Environ, volumen 3 (nº10) 549–556

Finquelievich, S. (2007). Innovación, tecnología y prácticas sociales en las ciudades: hacia los laboratorios vivientes. Revista CT, volumen 3 (nº 9) 135-152

Finquelievich, S., Feldman, P. y Fischnaller, C. (2013). Los territorios urbano-regionales como medio de innovación. San Luis ¿Laboratorio ciudadano?. Juan Carlos Toscano (Ed), Revista Iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad, volumen 8 (nº 23) 151-178

Florida, R (2005). Cities and the Creative Class. New York, Estados Unidos de América: Routledge

Florida, R y Goodnight, J (2005). Gestionar para la creatividad. Harvard Business School. Recuperado de <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Creatividad-en-la-empresa-Costa-Rica.pdf>

Fonseca, A. y Kageyama, P. (2009). Creative City Perspectives. Sao Paulo, Brasil: Garimpo de Soluções.

Fundación Kreanta. (2014). Ciudades Creativas Kreanta. Recuperado de [https://www.metropolis.org/sites/default/files/media\\_root/documents/](https://www.metropolis.org/sites/default/files/media_root/documents/)

- dossier-ciudades-creativas-kreanta-2008-2014.pdf
- Fusco, L., Baycan, T. y Nijkamp, P. (2011). Sustainable City and Creativity: promoting creative urban initiatives. Farnham, Inglaterra: Ashgate Publishing Limited
- Fusco, L. (2015). The city and the territory system: towards the “New Humanism” paradigm. Agriculture and Agricultural Science Procedia, (8), 542 – 551
- Galaso, J.A. (2013). Metodología de innovación con ciudadanos por el Citilab de Cornellà. Juan Carlos Toscano (Ed), Revista Iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad, volumen 8 (nº 23) pp 249- 258
- Galison, O. y Thompson, E. (Eds) (1999). The architecture of science. Cambridge: MIT Press
- Gobierno de Argentina: Ministerio de Cultura. (2016). Red de Ciudades Creativas. Recuperado de <http://redciudadescreativas.cultura.gob.ar/>
- GobiernodeChile:ProgramaTransforma.(2015).ProgramaValdivia:innovadora,sustentable y creativa. Recuperado de <http://www.chiletransforma.cl/programa/programa-valdivia-innovadora-sustentable-y-creativa/>
- Gobierno de la ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina.(2015). Diseño para una Ciudad Creativa. Recuperado de <http://www.buenosaires.gob.ar/centro-metropolitano-de-diseno/disenio-para-una-ciudad-creativa>
- Gómez, R. (2015). Gestión creativa: ciudades y organizaciones creativas. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-creativa-ciudades-organizaciones-creativas>
- Hacking, I. (1992). The self-vindication of the laboratory sciences. En Pickering (Ed), Science as Practice and Culture, Chicago: Chicago University Press
- Hartley, J., Potts, J., McDonald, T., Erkunt, C., y Kufleitner, C (2012). The creative city index. Beijing Academy of Science & Technology’s Beijing Research Center for the Science of Science. Cultural Science Journal, Volumen 5 (1). Recuperado de <http://www.cci.edu.au/sites/default/files/CCI%20Creative%20City%20Index%202012%20Final%20Report.pdf>
- Hillgren, P. (2012). Living Labs as enabling platforms for inclusión and serendipity. En Nilsson, Elisabet y Topgaard, Richard (Ed), Prototyping Futures (72,73). Malmö, Suiza: Medea
- Hollands, R. (2008). Will the real smart city please stand up?. City, volumen 12 (3), 303-320
- Iglesias, F y Herrero L (2016). Cultural and Creative Index: an approach to Latin America and the Caribbean through multivariate analysis. Young Researchers Workshop. IXX Conferencia Internacional de ACEI, Junio, Valladolid, España.
- Johansson, R. (2003). Case study methodology. International Conference Methodologies in Housing Research. Royal Institute of Technology and International Association of People–Environment Studies. 22-24 Septiembre, Estocolmo.
- Jordán, R y Simioni, D. (2003). Gestión urbana para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- Johansson-Mex, K. (Ed) (2012). Prototyping futures. Malmö University, Suiza: MEDEA
- Juárez, V. (14 de diciembre de 2015). UNESCO nombra a Puebla Ciudad Creativa del diseño. Cambio de Puebla. Recuperado de <http://www.diariocambio.com.mx/2015/secciones/metropolis/item/32601-unesco-nombra-a-puebla-ciudad-creativa-del-diseno>
- Landry, C. (2000). The Creative City: a toolkit for urban innovators. Londres, Inglaterra: Earthscan
- Landry, C. (2010). London as a Creative City. Recuperado de [www.cpu.gov.hk/doc/tc/events\\_conferences.../c-landry.rtf](http://www.cpu.gov.hk/doc/tc/events_conferences.../c-landry.rtf)
- Landry, C. (2014) Helsinki Creative City Index. Harnessing the Collective Imagination. Helsinki, Finlandia: City of Helsinki
- Landry, C (24 de septiembre de 2016). The Creative City. Poder Hacer: primer coloquio internacional de la CDMX para pensar las ciudades ciudades creativas. Organizado por el LabCDMX. 23 y 24 de septiembre de 2016, Laboratorio de Arte Alameda, Ciudad de México
- Latour, B. (1983). Give me a laboratory and I will raise the world. En Knorr-Cetina y Mulkay (Eds), Science observed: perspectives on the social study of science, Londres, Inglaterra: Sage Publications
- Latour, B. (2001) From “matters of facts” to “states of affairs”. Which protocol for the new collective experiments?. Recuperado de [www.bruno-latour.fr/poparticles/poparticle/P-95%20MAX%20PLANCK.html](http://www.bruno-latour.fr/poparticles/poparticle/P-95%20MAX%20PLANCK.html)
- Latour, B. (2004). Politics of nature: how to bring the sciences into democracy. Cambridge: Harvard University Press
- Ludwing, A. (10 de noviembre de 2013). A new Lab to reinvent Mexico City. Forbes. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/techonomy/2013/11/10/a-new-lab-to-reinvent-mexico-city/#f6d7df558cf8>
- Manito, F. (2006). Cultura y estrategia de ciudad: la centralidad del sector cultural en la agenda de ciudad. Buenos Aires, Argentina: CIDEU
- Manito, F. (2012). Ciudades Creativas Kreanta. Espacio público y cultura en acción. V Jornadas Internacionales Ciudades Creativas. Octubre 2-6, Medellín, Colombia.
- Manito, F. (2014). América Latina Creativa. Recuperado de <http://2014.ciudadescreativas.org/2014/12/america-latina-creativa/>
- Martinez, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & Gestión, Volumen 20, pp. 165-193. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Matus, C. (1987). Política, planificación y gobierno. Caracas, Venezuela: Fundación Altadir
- Maya, E. (1997). Métodos y técnicas de investigación: una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines. Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Mederas, A. (19 de marzo de 2013). Iniciativa busca postular a San José como ciudad creativa. Dele Foco. Recuperado de <http://archivo.defefoco.com/Default.aspx?action=news-view&id=2485>
- Menchén, F. (2009) La ciudad creativa en tiempos de crisis. Recuperado de [http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA31/Francisco\\_Mench%C3%A9n\\_Bell%C3%B3n.pdf](http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA31/Francisco_Mench%C3%A9n_Bell%C3%B3n.pdf)
- Méndez, R., Michelini, J., Prada, J. y Tébar, J. (2012). Economía creativa y desarrollo urbano en España: una aproximación a sus lógicas espaciales. Revista Latinoamericana de estudios urbanos regionales, volumen 38, (113) 5-32
- Miles, M. (2013). A PostCreative City?. Revista Crítica de Ciências Sociais, volumen 5. Recuperado de <http://www.eurozine.com/a-post-creative-city/>
- Montesinos, Eduard (2016). La Ciudad Creativa como utopía y una alternativa a partir de Walter Benjamín. Las utopías y la construcción de la sociedad del futuro. XIV Coloquio Internacional de Geocrítica, mayo del 2 al 7, Barcelona, España.
- Moix, Ll. (24 de junio de 2015). Elizabeth Diller: “Los arquitectos deben involucrarse más en la política”. La Vanguardia. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/cultura/20150624/54432993540/elizabeth-diller-arquitectos-deben-involucrarse-politica.html>
- Montaner, J. y Muxí, Z. (2011). Arquitectura y política: Ensayos para mundos alternativos. México: Editorial Gustavo Gili SL. Recuperado de [https://issuu.com/cpvgc80/docs/ensayos\\_para\\_mundos\\_alternativos](https://issuu.com/cpvgc80/docs/ensayos_para_mundos_alternativos)
- Municipalidad de Concepción. (23 de enero de 2015). Programa Concepción: ciudad creativa, innovadora e inclusiva. Recuperado de <http://www.concepcion.cl/noticia/autoridades-inician-programa-concepcion-ciudad-creativa-innovadora-e-inclusiva/>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., y Sanders, B. (2007). Social Innovation: why it is, what it matters and how it can be accelerated. Londres, Inglaterra: The Young Foundation
- Mulgan, G. (2014). The radical’s dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs. Recuperado de [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/social\\_and\\_public\\_labs\\_-\\_and\\_the\\_radicals\\_dilemma.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/social_and_public_labs_-_and_the_radicals_dilemma.pdf)
- Nam, T y Pardo T. (2011). Smart City as urban innovation: focusing on management, policy, and context. Recuperado de [https://www.ctg.albany.edu/publications/journals/icegov\\_2011\\_smartcity/icegov\\_2011\\_smartcity.pdf](https://www.ctg.albany.edu/publications/journals/icegov_2011_smartcity/icegov_2011_smartcity.pdf)
- Nevens, F., Frantzeskaki, N., Gorissen, L. y Loorbach, D. (2012). Urban Transition Labs: co-creating transformative action for sustainable cities. Journal of Cleaner Production, Volumen 50, 111-122.
- Nicolás, A. (14 de enero de 2015). Laboratorio para la ciudad: provocando a México, DF. Reseteando. Recuperado de <http://reseteando.org/laboratorio-para-la-ciudad-provocando-mexico-d-f/>
- ONU Habitat (2014). Laboratorio de planificación urbana y diseño. Recuperado de <http://es.unhabitat.org/iniciativas-urbanas/iniciativas-programas/lab/>
- Ornés, S (2014). La gestión urbana sostenible: conceptos, rol del gobierno local y vinculación con el marketing urbano. Provincia, volumen 31, 147-171
- PIDES Innovación Social (2015). Mapatón CDMX. Recuperado de [www.pidesinnovacion.org/Iniciativas?mapaton-cdmx/](http://www.pidesinnovacion.org/Iniciativas?mapaton-cdmx/)
- Policy Research Group. (2013). The creative economy: key concepts

and literatura review highlights. Recuperado de [https://cch.novascotia.ca/sites/default/files/inline/documents/creative-economy-synthesis\\_201305.pdf](https://cch.novascotia.ca/sites/default/files/inline/documents/creative-economy-synthesis_201305.pdf)

Precedo, A., Orosa, J. y Míguez, A. (2010). Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica. *Urban Public Economics Review* (12) 13-29

Puig, T. (2015) . Ciudades creativas desde la colaboración horizontal innovadora: no hay otras posibles. Recuperado de [http://www.tonipuig.com/assets/s-\(39\)-ciudades-creativas.pdf](http://www.tonipuig.com/assets/s-(39)-ciudades-creativas.pdf)

Redacción y agencias. (11 de diciembre de 2015). Barcelona declarada ciudad de la literatura por la UNESCO. La Vanguardia. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/vida/20151211/30738807614/catalunya-barcelona-declarada-ciudad-literaria-por-la-unesco.html>

Rodríguez, A. (2011). Reinventar la ciudad: milagros y espejismos de la revitalización urbana en Bilbao. *Ciudad y Territorio: Estudios Territoriales*, (129) 69-108

Rodríguez, J. y Ferruzca, M. (2011). La I+D+i y su vinculación con la sociedad y el impacto económico: El papel de la creatividad y el diseño en la Ciudad de México. *Innovación para el crecimiento sostenible. XIV Congreso Latinoamericano - Iberoamericano de gestión tecnológica.* Octubre 19-21, Lima, Perú.

Rodríguez, M. (30 de marzo de 2015). Prácticas contra un San José creativo. *La Nación*. Recuperado de [http://www.nacion.com/opinion/foros/Practicas-San-Jose-creativo\\_0\\_1478452158.html](http://www.nacion.com/opinion/foros/Practicas-San-Jose-creativo_0_1478452158.html)

Sánchez, B., Rius, J. y Zarlenga, M. (2012). Ciudad creativa o ciudad sostenible: un análisis crítico del “modelo Barcelona” de políticas culturales

Sánchez, S. (2013). La economía creativa en la ciudad de Madrid. *Barómetro de economía de la Ciudad de Madrid*, volumen 37 (3) 121-150

Sangüesa, R (2011). La tecnocultura y su democratización: ruido, límites y oportunidades de los “labs”. *Revista Catalana d’Etnologia* (nº 38). Recuperado de [http://www.revistacts.net/files/Volumen%208%20%20N%C3%BAmero%2023/Sanguesa\\_EDITADO.pdf](http://www.revistacts.net/files/Volumen%208%20%20N%C3%BAmero%2023/Sanguesa_EDITADO.pdf)

Scott, A. y Storper, M. (2013). The nature of cities: the scope and limits of urban theory. *International journal of urban and regional research*. Recuperado de <http://www.lse.ac.uk/geographyAndEnvironment/whosWho/staff%20profiles/Michael%20Storper/pdf/NatureofCities.pdf>

Scott, A. (2014). Beyond the Creative City: Cognitive–Cultural Capitalism and the New Urbanism. *Regional Studies*, volumen 48 (4) 565-578

Schell, C. (1992). The value of the case study as a research strategy. Recuperado de <http://finance-mba.com/Case%20Method.pdf>

Schiavo, E y Serra, A. (2013). Laboratorios ciudadanos e innovación abierta en los sistemas CTS del siglo XXI. Una mirada desde Iberoamérica. Juan Carlos Toscano (Ed), *Revista Iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad*, volumen 8 (nº 23) 115- 120

Schiavo, E., Dos Santos, C., y Vera, P. (2013). Entre la divulgación de la cultura digital y el surgimiento de los laboratorios ciudadanos. El caso argentino en el contexto latinoamericano. Juan Carlos Toscano (Ed), *Revista Iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad*, volumen 8 (nº 23) 179-200

Serra, A (2013). Tres problemas sobre los living labs/laboratorios ciudadanos: una mirada desde Europa. Juan Carlos Toscano (Ed), *Revista Iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad*, volumen 8 (nº 23) 283-300

Smidt-Jensen, S. (2007). The roles of culture and creativity within urban development strategies. Outlining a theoretical framework for analysing Scandinavian cities. Recuperado de [http://byforskning.ku.dk/filer/wp\\_8.pdf](http://byforskning.ku.dk/filer/wp_8.pdf)

Soto, M. (1 de marzo de 2017). TEDx Pura Vida ED: Este es el siglo para transformar la educación. *Periódico La Nación*. Recuperado de [http://www.nacion.com/vivir/educacion-familia/siglo-transformar-educacion\\_0\\_1618838155.html](http://www.nacion.com/vivir/educacion-familia/siglo-transformar-educacion_0_1618838155.html)

Sorribas, Elena (2013). Lo público ha fagocitado, en muchas ciudades, el tejido asociativo y creativo: Entrevista a Felix Manito. *Revista Conversas*, volumen 4, 47-58. Recuperado de [https://issuu.com/conversas/docs/conversas\\_004](https://issuu.com/conversas/docs/conversas_004)

Stanley, K. (2016). Community park reflects big goals for urban planning in Curridabat. *The Tico Times*. Recuperado de <http://www.ticotimes.net/2016/02/25/community-park-reflects-big-goals-for-urban-planning-in-curridabat>

The Hong Kong Special Administrative Region Government, ( 2004). A case study on creativity index. Recuperado de [http://www.hab.gov.hk/file\\_manager/en/documents/policy\\_responsibilities/arts\\_culture\\_recreation\\_and\\_sport/HKCI-InteriReport-printed.pdf](http://www.hab.gov.hk/file_manager/en/documents/policy_responsibilities/arts_culture_recreation_and_sport/HKCI-InteriReport-printed.pdf)

Tomasini, C. (12 de noviembre de 2014). Cómo funciona el Laboratorio para

la ciudad. Milenio. Recuperado de [http://www.milenio.com/negocios/DF-laboratoria\\_ciudadano-Gabriella\\_Gomez-Mont\\_0\\_406759679.html](http://www.milenio.com/negocios/DF-laboratoria_ciudadano-Gabriella_Gomez-Mont_0_406759679.html)

UNESCO (2004). Ciudades Creativas: fomentar el desarrollo social y económico a través de las industrias culturales. Recuperado de [http://portal.unesco.org/culture/es/files/23947/11097017581Ciudades\\_Creativas\\_Espagnol.doc/Ciudades%2BCreativas%2BEspagnol.doc](http://portal.unesco.org/culture/es/files/23947/11097017581Ciudades_Creativas_Espagnol.doc/Ciudades%2BCreativas%2BEspagnol.doc)

UNESCO (2012). Bogotá, nueva ciudad de la música de la UNESCO. Recuperado de [http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/bogota\\_designated\\_as\\_unesco\\_city\\_of\\_music/](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/bogota_designated_as_unesco_city_of_music/)

Wanderley, F. (Ed) (2011). El desarrollo en cuestión: reflexiones desde América Latina. La Paz, Ecuador: Plural Editores

Yigitcanlar, T., O’Connor, K. y Westerman, C. (2008). The making of knowledge cities: Melbourne’s knowledge-based urban development experience. *Cities*, volumen 25 (2) 63-72.

Zallo, R. (2012). Industrias culturales y ciudades creativas. Recuperado de <http://www.ramonzallo.com/wp-content/uploads/2012/02/kreanta-publicacion.pdf>

## Entrevistas / conversaciones

Cañez, J. (2016). Coordinador Ciudad Peatón, Laboratorio para la Ciudad, México

Cuesy, D. (2016). Coordinador Ciudad Abierta, Laboratorio para la Ciudad, México

García, M. (2016). Directora Ciudad Creativa, Laboratorio para la Ciudad, México

Gómez-Mont, G. (2017). Directora Laboratorio para la Ciudad, México

Landry, C. (2016). Teórico especialista en Ciudades Creativas, Inglaterra

Lozano, L. (2016). Coordinadora Ciudad Lúdica, Laboratorio para la Ciudad, México

Lozano, L. (2017). Coordinadora Ciudad Lúdica, Laboratorio para la Ciudad, México

Protti, A. (2016). Gestor cultural, Municipalidad de Curridabat, Costa Rica

Posicionarse como ciudad creativa Mesoamericana, a través de experimentos de innovación cívica y creatividad urbana. Caso Laboratorio para la Ciudad, CDMX  
Barbara Roverssi Barrantes / 2018

Romo, C. (2016). Sub-directora Laboratorio para la Ciudad, México

Romo, C. (2017). Sub-directora LabCDMX, México

## Referencia diagramas

Pág. 1. Diagrama 1. Portada principal. Fuente: Elaboración propia

Pág. 18. Diagrama 2. Audiencia a la que está dirigida la investigación. Fuente: Elaboración propia

Pág. 19. Diagrama 3. Portada capítulo 0. Introducción. Fuente: Elaboración propia.

Pág. 21. Diagrama 4. Mapa conceptual: Interés general en torno al vínculo entre la arquitectura, la gestión, planificación y administración urbana contemporánea. Fuente: Elaboración propia.

Pág. 23. Diagrama 5. Mapa conceptual: Fenómeno de investigación. Fuente: Elaboración propia.

Pág. 24. Diagrama 6. Mapa conceptual: Direcciones de la Agencia de Gestión Urbana del Gobierno de la ciudad de México y sus funciones principales. Fuente: Elaboración propia a partir de Gobierno de la Ciudad de México (2013) y Romo (2016).

Pág. 27. Diagrama 7. Mapas de ubicación territorial del objeto de estudio, en la Ciudad de México, y localización de la Región Mesoamericana. Fuente: Elaboración propia.

Pág. 28. Diagrama 8. Línea del fenómeno y objeto de estudio. Fuente: Elaboración propia a partir de Laboratorio para la Ciudad (2016). Manual práctico del Saber Creativo, Laboratorio para la Ciudad (2016), Mapatón CDMX; Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos (Ed). (2016). Jugar la ciudad; Cañez, 2016; Romo, 2016.

Pág. 31. Diagrama 9. Estado de la cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Pág. 35. Diagrama 10. Secuencia de acciones para alcanzar los objetivos. Fuente: Elaboración propia.

Pág. 37. Diagrama 11. Proceso cíclico de la estrategia. Elaboración propia a partir del diagrama de Groaty Wang (2013) p.30 y p.243

Pág. 40. Diagrama 12. (pág. 40) Línea de tiempo metodológica. Proceso que

- tomó esta investigación. Fuente: Elaboración propia.
- Pág. 41. Diagrama 13. Portada capítulo 1. Localización de los autores y laboratorios que se analizarán a nivel teórico general. Fuente: Elaboración propia
- Pág. 43. Diagrama 14. Contenidos y estrategia de abordaje del capítulo 1. Fuente: Elaboración propia
- Pág. 45. Diagrama 15. Contexto de estudio. Fuente: Elaboración propia.
- Pág. 46. Diagrama 16. Línea del tiempo entre 1940 y 1990, parte 1 de 3. Acontecimientos más relevantes que han influenciado el desarrollo de las ciudades creativas (c.c) y labs urbanos a nivel mundial. Fuente: Elaboración propia a partir de Landry y Bianchini 1995; Florida, 2002; Pratt, 2008; Costa, Seixas y Roldao, 2009; Manito, 2006, 2012; UNESCO, 2004; El Financiero, 2016; Ayala, 2013; Vargas, 2017; Smas, Schmitt, Perjo, y Tunström, 2016; UrbaExp, 2015; Herrera, Mujica, y Molina, 2012; Throsby, 2001; Yúdice, 2008; Sangüesa, 2012; Mulgan, 2007; Echeverría y Merino, 2011; entre otros.
- Pág. 47 Diagrama 17. Línea del tiempo, entre 1990 y 2010, parte 2 de 3. Acontecimientos más relevantes que han influenciado el desarrollo de las ciudades creativas (c.c) y labs urbanos a nivel mundial. Fuente: Elaboración propia a partir de Landry y Bianchini 1995; Florida, 2002; Pratt, 2008; Costa, Seixas y Roldao, 2009; Manito, 2006, 2012; UNESCO, 2004; El Financiero, 2016; Ayala, 2013; Vargas, 2017; Smas, Schmitt, Perjo, y Tunström, 2016; UrbaExp, 2015; Herrera, Mujica, y Molina, 2012; Throsby, 2001; Yúdice, 2008; Sangüesa, 2012; Mulgan, 2007; Echeverría y Merino, 2011; entre otros.
- Pág. 48. Diagrama 18. Línea del tiempo, entre 2011 y 2016, parte 3 de 3. Acontecimientos más relevantes que han influenciado el desarrollo de las ciudades creativas (c.c) y labs urbanos a nivel mundial. Un fenómeno que va en acelerado crecimiento, y en último años, con ejemplos concretos dentro del contexto Mesoamericano. Fuente: Elaboración propia a partir de Landry y Bianchini 1995; Florida, 2002; Pratt, 2008; Costa, Seixas y Roldao, 2009; Manito, 2006, 2012; UNESCO, 2004; El Financiero, 2016; Ayala, 2013; Vargas, 2017; Smas, Schmitt, Perjo, y Tunström, 2016; UrbaExp, 2015; Herrera, Mujica, y Molina, 2012; Throsby, 2001; Yúdice, 2008; Sangüesa, 2012; Mulgan, 2007; Echeverría y Merino, 2011; entre otros.
- Pág. 56. Diagrama 19. Resumen conceptual de la propuesta inicial de Landry y Bianchini en torno a las ciudades creativas. Fuente: Elaboración propia a partir de Landry y Bianchini (1995)
- Pág. 60. Diagrama 20. Resumen conceptual de la propuesta de Richard Florida. Fuente: Elaboración propia a partir de Florida 2002, 2017, 2017 1, 2017 2, 2017 3.
- Pág. 65. Diagrama 21. Resumen conceptual de la propuesta de Bianchini. Fuente: Elaboración propia a partir de Bianchini 2004 y 2005
- Pág. 69. Diagrama 22. Resumen conceptual de la propuesta del MindLab. Fuente: Elaboración propia a partir de MindLab 2015 1, 2015 2, 2016; Bason 2010, 2013; Christiansen 2016; Christiansen Y Bunt 2012; Hermosilla 2016
- Pág. 75. Diagrama 23. Resumen conceptual de la propuesta del Helsinki Design Lab. Fuente: Elaboración propia a partir de HDL 2013; Boyer 2013, 2012, 2011, 2013; Hill 2012
- Pág. 78. Diagrama 24. Diferencias entre la participación ciudadana y la innovación cívica. Fuente: Barraza, 2016
- Pág. 80. Diagrama 25. Resumen conceptual de la propuesta de Charles Landry. Fuente: Elaboración propia a partir de Landry 2005, 2014 y 2010b
- Pág. 83. Diagrama 26. Resumen conceptual de la propuesta del LabCDMX. Fuente: Elaboración propia a partir de AGU 2013 1, 2013 2, 2013 3; LabCDMX 2014 1, 2015, 2014 2, 2016<sup>a</sup>, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e; LabCDMX y CEMC 2016; Romo 2016, 2017; Weiss y Miguel 2016; Instituto Universitario Ortega y Gasset 2016
- Pág. 86-87. Diagrama 27. Resumen teórico en torno a la creatividad e innovación dentro de procesos de administración y desarrollo del territorio urbano. Fuente: Elaboración propia a partir de lo expuesto en las siete posturas presentadas en el capítulo 1
- Pág. 89. Diagrama . 28. Portada capítulo 2. Análisis teórico. Fuente: Elaboración propia.
- Pág. 91. Diagrama 29. Metodología cap 2. Esquema comparativo. Se muestra la forma en la que se comparan, los conceptos clave seleccionados, entre las diferentes posturas. Fuente: Elaboración propia
- Pág. 95. Diagrama 30. Gráfico comparativo entre ciudades creativas que utiliza el índice de creatividad propuesto por Landry y Hyams. Fuente: Landry, 2014, p.28
- Pág. 102. Diagrama 31: fases que componen la metodología “design thinking” (pensamiento de diseño). Las cinco fases son: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. Fuente: Center for innovation in teaching and learning, 2010.
- Pág. 103. Diagrama 32. Ciclo de la experimentación (fases) propuesto por el MindLab. Traducción:1. Investigación, 2. Análisis, 3. Ideación, 4. Poner a prueba, 5. Implementar. Fuente: MindLab 2013.
- Pág. 104. Diagrama 33. Listado de métodos y mentalidades (Mindset) para procesos de experimentación, propuestos por el MindLab. Fuente: Elaboración propia a partir de MindLab, 2016, p. 3
- Pág. 105. Diagrama 34. Interpretación gráfica del ciclo de experimentación (fases) que surge de los planteamientos del HDL. Fuente: Elaboración propia a partir de Boyer, Cook, Steinberg, 2011, p.33, 36, 38,
- Pág. 107. Diagrama 35. Interpretación gráfica del ciclo de experimentación (fases) que surge de los planteamientos del LabCDMX. Fuente: Elaboración propia a partir de Laboratorio para la Ciudad, 2015, p.12; 2016 e, p. 2
- Pág. 108. Diagrama 36. Clasificación de experimentos que hace el LabCDMX. Fuente: Elaboración propia a partir de comunicación personal con Romo, 2016
- Pág. 109. Diagrama 37. Elementos para el desarrollo de estrategias de los experimentos del LabCDMX. Fuente: Laboratorio para la Ciudad, 2016 e; Romo, 2016
- Pág. 117. Diagrama 38. Clasificación propuesta por generaciones de ciudades creativas y laboratorios urbanos. Resumen teórico general mundial. Fuente: Elaboración propia
- Pág. 129. Diagrama 39. (pág.129). Portada capítulo 3. Análisis práctico. Fuente: Elaboración propia
- Pág. 132. Diagrama 40. Contexto físico en el que se llevó a cabo el experimento Mapatón CDMX. Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con Cuesy, 2016.
- Pág. 133. Diagrama 41. Línea de tiempo que muestra las principales fases y actividades de Mapatón CDMX. Fuente: Elaboración propia a partir de LabCDMX, 2016 f, p.1-58
- Pág. 136. Diagrama 42. Resultados numéricos del “Maratón de mapeo” y de todo el experimento Mapatón CDMX. Fuente: Diagramación propia a partir de LabCDMX, 2016 f, p.48-50
- Pág. 137. Diagrama 43. Fases de experimentación que integran todo Mapatón CDMX (a nivel práctico), siguiendo los ciclos o fases teóricos descritos por el LabCDMX y la ficha de este experimento. Fuente: Diagramación y síntesis propia a partir de LabCDMX, 2016 f, p.1-58
- Pág. 144. Diagrama 44. Aprendizajes y recomendaciones que identificó el LabCDMX en torno al experimento Mapatón CDMX. Fuente: Diagramación propia a partir de LabCDMX, 2016 f, p.50-58
- Pág. 149. Diagrama 45. Territorio físico donde se llevó a cabo Jugar la Ciudad. Fuente: Diagramación propia a partir de Lozano, 2016
- Pág. 150. Diagrama 46. Línea de tiempo que muestra el desarrollo del experimento Jugar la ciudad. Fuente: Diagramación y síntesis propia a partir de Lozano, 2016, 2017, 2018
- Pág. 155. Diagrama 47. Fases de experimentación de Jugar la ciudad. Fuente: Diagramación e interpretación propia, a partir de Lozano, 2016, 2017, 2018, y Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.1-112.
- Pág. 160. Diagrama 48. Aprendizajes de Jugar la Ciudad. Fuente: Diagramación propia a partir de entrevistas con Lozano, 2017 y 2018.
- Pág. 163. Diagrama 49. Territorio físico donde se llevó a cabo Saber Creativo. Fuente: Diagramación propia a partir de la entrevista con García, 2016.
- Pág. 165. Diagrama 50. Línea de tiempo que muestra el desarrollo del experimento Saber Creativo. Fuente: Diagramación y síntesis propia a partir de LabCDMX, 2016 g, p.1-9; García, 2016; y experiencia personal durante la realización del experimento.
- Pág. 167. Diagrama 51. Fases de experimentación que se realizaron durante Saber Creativo. Fuente: Diagramación propia a partir de la experiencia personal durante la realización del experimento; entrevista con García, 2016; y LabCDMX, 2016g, p. 7-8
- Pág. 175. Diagrama 52. Resultados de Saber Creativo. Fuente: Diagramación propia a partir de la información expuesta en LabCDMX, 2016g, p.
- Pág. 179. Diagrama 53. Relación y síntesis entre la teoría general del LabCDMX en torno al posicionamiento como ciudad creativa, y la estrategia práctica del LabCDMX en el experimento Mapatón CDMX. Fuente: Elaboración propia a partir de Romo, 2016; Cuesy, 2016; LabCDMX, 2016
- Pág. 181. Diagrama 54. Relación y síntesis entre la teoría general del LabCDMX en torno al posicionamiento como ciudad creativa, y la estrategia práctica del LabCDMX en el experimento Jugar la ciudad. Fuente: Elaboración propia a partir de Romo, 2016; Lozano 2017,

2018

Pág. 183. Diagrama 55. Relación y síntesis entre la teoría general del LabCDMX en torno al posicionamiento como ciudad creativa, y la estrategia práctica del LabCDMX en el experimento Saber Creativo. Fuente: Elaboración propia a partir de Romo, 2016; García, 2016; LabCDMX, 2016 g.

Pág. 189. Diagrama 56. (pág.189) Portada capítulo 4. Análisis de replicabilidad, aprendizajes y conclusiones. Fuente: Elaboración propia

Pág. 193. Diagrama 57. Vínculos entre disciplinas y aspectos históricos, que influyen en el cambio de paradigma, asociado a las ciudades creativas y las prácticas de gestión, planificación y administración urbana desde los laboratorios de innovación. Fuente: Elaboración propia

Pág. 203. Diagrama 58. (pág.203) Portada de bibliografía y referencias. Fuente: Elaboración propia

## Referencia imágenes

Pág. 20. Imagen 1. Logo de “San José Ciudad Creativa”. Fuente. Ayala, 2013.

Pág. 36. Imagen 2 .Equipo multidisciplinar que conformó el Laboratorio para la Ciudad en septiembre 2016. Fuente: Archivo del Laboratorio para la Ciudad.

Pág. 39. Imagen 3.Mapeo del viaje del proyecto (mapping the project journey) del experimento “Saber Creativo”, elaborado por García, Roverssi y Ambriz. Fotografía de Bárbara Roverssi.

Pág. 67. Imagen 4. Oficinas del MindLab en Dinamarca en sus inicios. La arquitectura representa un “cerebro” dentro del gobierno. Fuente: (imagen superior) Rosan Bosch, 2002, (imagen inferior) Zen Realty, 2002

Pág. 71. Imagen 5. Poster de promoción del seminario ¿Cómo diseño público? Organizado por el MindLab. Fuente: MindLab 2013.

Pág. 73. Imagen 6. Diseñando un entorno para niños con discapacidad cognitiva desde Sitra (antecedentes del Helsinki Design Lab) en el año 1968. Fuente: Foto de Kristian Runeberg

Pág. 76.Imagen 7. Proyecto Low2No del HDL. Fuente: HDL 2012 b.

Pág. 77. Imagen 8. Publicaciones públicas y gratuitas del HDL. Fuente: HDL 2013

Pág. 82. Imagen 9. Azotea del LabCDMX, un paréntesis dentro de un edificio de gobierno, un espacio que reúne todos los sectores urbanos de la ciudad. Fuente (imagen superior) Fundación Hogares y Lugares Públicos. Fuente (imagen inferior) Archivo LabCDMX.

Pág. 106. Imagen 10. Uno de los posters que resumen las herramientas e ideas alrededor del diseño estratégico, desarrollado por el HDL. Fuente: Helsinki Design Lab.

Pág. 119. Imagen 11 (superior) . Antiguo astillero Euskalduna de 1900. Fuente: Fundación Formetal

Pág. 119. Imagen 12 (inferior izquierda). Exterior Centro Palacio Euskalduna 1999. Fuente: Wikimedia

Pág. 119. Imagen 13 (Inferior derecha). Conjunto Centro Palacio Euskalduna 1999. Fuente: Bilbaoturismo.net

Pág. 120. Imagen 14 (superior) Espacio público en Detroit. Fuente: Org Kevin Chung. Recuperado de <https://kevinchung.org/2015/09/21/the-invisible-hand-of-hip/>

Pág. 120. Imagen 15 (inferior izquierda) Espacio público en San Francisco. Fuente: Aaron Sankin. Recuperado de [https://www.huffingtonpost.com/2012/09/20/hipster-neighborhoods-in-san-francisco\\_n\\_1902260.html](https://www.huffingtonpost.com/2012/09/20/hipster-neighborhoods-in-san-francisco_n_1902260.html)

Pág. 120. Imagen 16 (Inferior derecha) Espacio público en Helsinki. Fuente: Ciudades Creativas UNESCO. Resuperado de <https://en.unesco.org/creative-cities/helsinki>

Pág. 121. Imagen 17 (superior) CDMX, muestra de la creatividad local es la venta de comida callejera. Fuente: Flickr. Recuperado de <https://es.panampost.com/elena-toledo/2016/09/01/capital-mexicana-busca-regular-a-vendedores-ambulantes-e-informales/>

Pág. 121. Imagen 18 (inferior izquierda)Propuesta de diseño de “Juguete urbano”. Fuente: archivo LabCDMX

Pág. 121. Imagen 19 (Inferior derecha)Actividad en la azotea del LabCDMX, ejemplo de convocatoria pública para la resolución de problemas urbanos. Fuente: archivo LabCDMX

Pág. 131. Imagen 20. Imágenes de inicio al abrir la aplicación móvil de Mapatón CDMX. Fuente: Urbanovacion, 2016. Recuperado de <http://urbanovacion.com/wp-content/uploads/2016/03/test1.png>

Pág. 132. Imagen 21. Ejemplo de cómo los ciudadanos pueden participar en

el mapeo desde su teléfono celular. Fuente: Fuente. PIDES Innovación Social, 2015

Pág. 134. Imagen 22 .Proceso de la mesa colaborativa y la organización de Mapatón CDMX en la definición de objetivos y presentación de herramientas tecnológicas para mapeado participativo. Fuente: LabCDMX, 2016 f, p.21

Pág. 135. Imagen 23.Ejecución de prueba piloto #1, utilizando la herramienta Flocktracker. Fuente: LabCDMX, 2016 f, p.22

Pág. 143. Imagen 24.(superior). Difusión de Mapatón en territorio. Fuente: LabCDMX, 2016 f, p.37

Pág. 143. Imagen 25. (Inferior izquierda). Difusión de Mapatón en territorio. . Fuente: LabCDMX, 2016 f, p.38

Pág. 143. Imagen 26 .(Inferior derecha). Difusión de Mapatón en territorio. Fuente: LabCDMX, 2016 f, p.37

Pág. 145. Imagen 27. Sesión de retroalimentación durante la prueba piloto #2, con jóvenes estudiantes. Fuente: LabCDMX, 2016 f, p.25.

Pág. 147. Imagen 28. Portada del principal producto del experimento “Jugar la ciudad”, una publicación. Fuente: Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.1

Pág. 148. Imagen 29 .Uno de los actuales espacios de juego en la CDMX, Parque Cuitláhuac, con evidente falta de mantenimiento. Fotografía de LabCDMX. Fuente: Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.44-45

Pág. 151. Imagen 30. Uno de los actuales espacios de juego en la CDMX, bajo una autopista en Delegación Iztapalapa. Fotografía de Börries Nehe. Fuente: Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.31.

Pág. 152. Imagen 31 (vertical izquierda) Portada de la herramienta de participación para adultos desarrollada por el LabCDMX dentro del experimento Jugar la ciudad. Fuente: Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.102.

Pág. 152. Imagen 32 (superior).Niños utilizando la herramienta de participación diseñada para la niñez, durante los talleres de Jugar la Ciudad. Fuente: Archivo LabCDMX.

Pág. 152.Imagen 33 (inferior). Una de las páginas de la herramienta de participación, con la respuesta de uno de los niños participantes

durante los talleres de Jugar la Ciudad. Fuente: Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.101 .

Pág. 153.Imagen 34. Dos de las páginas de la herramienta de participación (para recabar las impresiones y opiniones de los niños acerca de los espacios públicos urbanos de juego existentes). Esta herramienta fue utilizada durante los talleres de Jugar la Ciudad. Fuente: Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.97 .

Pág. 154. Imagen 35. Adultos haciendo uso de uno de los espacios urbanos de juego en Jardín Alexander Pushkin. Fotografía de Börries Nehe. Fotografía de LabCDMX. Fuente: Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.68.

Pág. 156. Imagen 36. Niños participando en uno de los talleres de Jugar la Ciudad, durante la actividad final se construyó una maqueta del “espacio de juegos ideal”. Fuente: Archivo LabCDMX.

Pág. 159. Imagen 37. Página dentro de la publicación “Jugar la ciudad”, muestra los resultados del taller que se realizó en el Parque Juana de Asbaje. Fuente: Laboratorio para la Ciudad y Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 2016, p.68.

Pág. 162. Imagen 38. Identidad gráfica del experimento “Saber Creativo”. Fuente: Archivo interno del LabCDMX

Pág. 164. Imagen 39. Montaje de la Biblioteca Maker, en el LabCDMX, como parte de la “Maker Library Network” del British Council. Foto de Ella Reynolds. Fuente: <https://twitter.com/ellalreynolds>

Pág. 166. Imagen 40 (superior). Conferencia de inauguración Saber Creativo. Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX

Pág. 166. Imagen 41 (inferior). Agentes creativos participando durante uno de los seminarios de Saber Creativo

Pág. 168. Imagen 42 (superior) . Algunos de los ejemplares impresos del “Manual práctico del Saber Creativo”. Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX. Estos fueron entregados a los agentes creativos que formaron parte del experimento

Pág. 168. Imagen 43 (inferior). Fotografía de una de las páginas internas del “Manual práctico del Saber Creativo”. Foto de Bárbara Roverssi

Pág. 169. Imagen 44. Agentes creativos exponiendo sus proyectos (y/o productos) durante la primera sesión de mentoría. Foto de LabCDMX

Fuente: Archivo LabCDMX

Pág. 170. Imagen 45. Imagen de la serie “Shark Thank” de Mark Burnett. Recuperado de [www.wikipedia/sharktank.com](http://www.wikipedia/sharktank.com)

Pág. 171. Imagen 46 (superior). Agentes creativos participando, durante uno de los seminarios de Saber Creativo, de un ejercicio práctico sobre prototipado y trabajo en equipo. Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX

Pág. 171. Imagen 47 (inferior). Uno de los expertos exponiendo, durante uno de los seminarios de Saber Creativo. Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX

Pág. 175. Imagen 48 (superior). Agentes creativos exponiendo sus proyectos (y/o productos) durante la primera sesión de mentoría. Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX

Pág. 175. Imagen 49 (inferior). Arquitecto que llevó todo el Programa Saber Creativo, haciendo anotaciones sobre sus aprendizajes durante los seminarios. Foto de LabCDMX Fuente: Archivo LabCDMX

Pág. 178. Imagen 50. EuroDisney en Francia. Fotografía de Pxhere. Recuperado de [https://www.tripadvisor.com/LocationPhotoDirectLink-g226865-d189258-i175241660-Disneyland\\_Park-Marne\\_la\\_Vallee\\_Seine\\_et\\_Marne\\_Ile\\_de\\_France.html](https://www.tripadvisor.com/LocationPhotoDirectLink-g226865-d189258-i175241660-Disneyland_Park-Marne_la_Vallee_Seine_et_Marne_Ile_de_France.html)

Pág. 188. Imagen 51 (superior) Vista exterior de un componente del experimento “Artefactos urbanos participativos”. Foto de LabCDMX, Fuente: Archivo LabCDMX.

Pág. 188. Imagen 52 (inferior). Vista interior de un componente del experimento “Artefactos urbanos participativos”. Foto de LabCDMX, Fuente: Archivo LabCDMX.

## Referencia cuadros

Pág. 93. Cuadro 1. Esquema comparativo entre las posturas teóricas y los conceptos creatividad, innovación y posicionamiento urbano. Fuente: Elaboración propia a partir de LabCDMX 2014 1, 2015, 2014 2, 2016<sup>a</sup>, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e; LabCDMX y CEMC 2016; Romo 2016, 2017; Weiss y Miguel 2016; Instituto Universitario Ortega y Gasset 2016; Landry 2005, 2014 y 2010b; HDL 2013; Boyer 2013, 2012, 2011, 2013; Hill 2012; MindLab 2015 1, 2015 2, 2016; Bason 2010, 2013; Christiansen 2016; Christiansen Y Bunt 2012; Hermosilla 2016; Landry y Bianchini, 1995; Bianchini 2004 y 2005; Florida 2002, 2017, 2017 1, 2017 2, 2017 3.

Pág. 99. Cuadro 2. Esquema comparativo entre las posturas teóricas y los conceptos asociados a los laboratorios urbanos. Fuente: Elaboración propia a partir de LabCDMX 2014 1, 2015, 2014 2, 2016<sup>a</sup>, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e; LabCDMX y CEMC 2016; Romo 2016, 2017; Weiss y Miguel 2016; HDL 2013; Boyer 2013, 2012, 2011, 2013; Hill 2012; MindLab 2015 1, 2015 2, 2016; Bason 2010, 2013; Christiansen 2016; Christiansen Y Bunt 2012.

Pág. 114. Cuadro 3. Esquema comparativo entre las posturas teóricas y los conceptos asociados a los productos y procesos que desarrollan los laboratorios urbanos: MindLab, HDL y LabCDMX. Fuente: Elaboración propia a partir de LabCDMX 2014 1, 2015, 2014 2, 2016<sup>a</sup>, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e; LabCDMX y CEMC 2016; Romo 2016, 2017; Weiss y Miguel 2016; HDL 2013; Boyer 2013, 2012, 2011, 2013; Hill 2012; MindLab 2015 1, 2015 2, 2016; Bason 2010, 2013; Christiansen 2016; Christiansen Y Bunt 2012.

Pág. 134. Cuadro 4. Hipótesis que se buscaron probar en cada prueba piloto de Mapatón CDMX. Fuente: Diagramación y síntesis propia a partir de LabCDMX, 2016 f, p.20-26

Pág. 156. Cuadro 5. Resultados numéricos de Jugar la Ciudad y contenidos de la publicación de este experimento. Fuente: Diagramación propia a partir de Lozano, 2017.

Pág. 171. Cuadro 6. Resultados de Saber Creativo. Fuente: Diagramación propia a partir de la información expuesta en LabCDMX, 2016g, p. 9

## Referencia fichas

Pág. 110-112 Ficha 1. Resumen tipo machote de la “ficha de experimento” con la que trabaja el LabCDMX en el año 2016. Fuente: Elaboración propia a partir de Laboratorio para la Ciudad, 2016 e, p.1, 2, 3

Pág. 138-142 Ficha 2. Resumen de la ficha de experimento de Mapatón CDMX. Diagramación propia, con contenido resumido del textual original de la ficha. Fuente: Diagramación propia a partir de LabCDMX, 2016 f, p.1-58. Recuperado de los archivos de “Ciudad Abierta” del LabCDMX durante el año 2016, suministrado con los permisos correspondientes para ser expuesto y analizado en esta investigación con propósitos académicos. No se modificó la redacción original del equipo que estuvo a cargo de este experimento, quienes son los únicos autores del contenido

Pág. 157-158. Ficha 3 . Resumen de la ficha de experimento de Jugar la Ciudad. Diagramación propia, con contenido resumido a partir de dos

entrevistas con la directora de “Ciudad Lúdica”, Leticia Lozano durante el año 2017 y 2018, quien estuvo a cargo de este experimento. La autoría del contenido en esta ficha es exclusivo de LabCDMX. La información suministrada cuenta con los permisos correspondientes para ser expuesta y analizada en esta investigación con propósitos académicos.

Pág. 172-174. Ficha 4 (pág. 172, 173, 174). Resumen de la ficha de experimento Saber Creativo. Diagramación propia, con contenido resumido a partir de LabCDMX 2016 g, p.1-9. Recuperado de: archivo interno LabCDMX. La autoría del contenido en esta ficha es exclusivo de LabCDMX. La información suministrada cuenta con los permisos correspondientes para ser expuesta y analizada en esta investigación con propósitos académicos.

