

# MADRID ESCUCHA Y EXPERIMENTA DISTRITO DOS EXPERIENCIAS DE COLABORACIÓN Y EXPERIMENTACIÓN SOCIAL\*

JUAN IGNACIO ESTÉVEZ RUBÍN DE CELIS  
Universidad Complutense de Madrid, España  
juaest01@ucm.es

ESTHER DEL CAMPO GARCÍA  
Universidad Complutense de Madrid, España  
delcampo@cps.ucm.es

## RESUMEN

A partir del análisis de varias ediciones celebradas de las experiencias de participación y experimentación social impulsadas desde el laboratorio de innovación ciudadana InCiLab de Madrid, este artículo profundiza en el conocimiento sobre el alcance y la capacidad de innovación que tienen los laboratorios ciudadanos como espacios de colaboración, desarrollo de prototipos y construcción de inteligencia colectiva. Estas experiencias muestran que el intercambio colectivo permite crear comunidades de aprendizaje a partir de los cuales repensar la vida en la ciudad, generando espacios de encuentro en los que la ciudadanía presenta y discute proyectos para la ciudad y sus barrios. Estas iniciativas también facilitan la creación de espacios de encuentro entre la ciudadanía y los servidores públicos en aras de repensar las relaciones ciudadanía-instituciones, de tal forma que ambas partes puedan aprender y desarrollar formas diferentes de vivir en la ciudad. Finalmente, estos laboratorios responden a ciertas dinámicas institucionales que se dieron tras el ciclo de protestas que inaugura el 15M en España y que, entre sus múltiples expresiones, manifiestan un interés renovado y generalizado por la implicación ciudadana en los asuntos públicos.

Palabras clave: Inteligencia colectiva, Innovación social, Cambio institucional, Participación, España.

---

\* Una primera versión de este artículo fue presentada como ponencia en el XIV Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política, que tuvo lugar en Salamanca entre los días 10 y 12 de julio de 2019. Agradecemos los comentarios a los participantes en el grupo de trabajo.

# MADRID ESCUCHA AND EXPERIMENTA DISTRITO TWO EXPERIENCES OF COLLABORATION AND SOCIAL EXPERIMENTATION

## ABSTRACT

Based on the analysis of several versions of the experiences of participation and social experimentation promoted by the InCiLab citizen innovation laboratory in Madrid, this article examines the scope and capacity for innovation of citizen laboratories as spaces for collaboration, the development of prototypes and the construction of collective intelligence. These experiences show that, through collective interchange, it is possible to create learning communities to rethink life in the city, generating meeting spaces in which citizens can present and discuss projects for the city and their neighborhoods. These initiatives also facilitate the creation of spaces where citizens and public servants can meet to rethink citizen-institution relations so that both parties can learn and develop different ways of living in the city. Finally, these laboratories respond to certain institutional dynamics that arose after the cycle of protests that followed 15-M in Spain and that, among their many expressions, reflect renewed and widespread interest in citizen involvement in public affairs.

Keywords: Collective intelligence, Social innovation, Institutional change, Participation, Spain.

## INTRODUCCIÓN

En 2016, Medialab Prado<sup>1</sup> inicia una nueva etapa de colaboración con el Ayuntamiento de Madrid a través del Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto<sup>2</sup>. Esta nueva etapa estuvo centrada en redefinir la estructura en la que se enmarca el trabajo de Medialab, encauzando en diferentes laboratorios las líneas de trabajo que se venían desarrollando desde hacía años. La nueva estructura está compuesta por seis laboratorios: DataLab, PrototipaLab, ParticipaLab, InCiLab, CiCiLab y AVLab. Esta investigación aborda uno de ellos; el Laboratorio de Innovación Ciudadana (InCiLab), centrado en la colaboración ciudadana a través de dos proyectos: Madrid Escucha y Experimenta Distrito. Como veremos más adelante, estos proyectos tienen características y dinámicas sustancialmente diferentes, pero ambos se interesan por generar espacios en los que poder conectar a diferentes actores (individuales o colectivos) con el objetivo de repensar colectiva y colaborativamente la vida en la ciudad. De esta forma, desde InCiLab se desarrollan prototipos experimentales que creen nuevas comunidades de aprendizaje o que conecten la ya existentes.

El objetivo de este trabajo es profundizar, de manera descriptiva, en el conocimiento y entendimiento que tenemos de los laboratorios ciudadanos como espacios de innovación y colaboración ciudadana. A partir de las experiencias madrileñas de Madrid Escucha y Experimenta Distrito, indagaremos en las dinámicas que caracterizaron a estos laboratorios, sus metodologías y su capacidad —o no— para generar diagnósticos y soluciones sobre los asuntos públicos. Para alcanzar estos objetivos, responderemos a las siguientes preguntas y lo haremos a la luz de la teoría que actualmente disponemos acerca de la innovación y la colaboración: ¿qué alcance y capacidad de innovación tienen los laboratorios ciudadanos como espacios para la colaboración?, ¿qué relación se da entre la innovación social y la

1 Medialab-Prado forma parte de la empresa pública Madrid Destino, que a su vez pertenece al Ayuntamiento de Madrid. Creado en el año 2000 con el nombre de MedialabMadrid, si bien se le reconoce autonomía en su programación de actividades, su financiación es de carácter público y municipal y sus proyectos y orientación pueden depender de la voluntad política del gobierno del Ayuntamiento de Madrid.

2 Las elecciones municipales de 24 de mayo de 2015 dieron la victoria al Partido Popular, a la derecha del espectro político español, con un 34,57% de los votos, pero el acuerdo entre Ahora Madrid (31,84%) y el Partido Socialista (PSOE) (15,27%) permitió la investidura de Manuela Carmena como alcaldesa de Madrid. Este giro del gobierno municipal hacia la izquierda (hubo gobiernos del PP entre 1991-2015) fortaleció el desarrollo de proyectos y experiencias participativas en la ciudad de Madrid.

innovación democrática en los laboratorios de InCiLab?, ¿qué tipo de resultados se desprenden de los laboratorios de InCiLab?, ¿de qué manera Experimenta Distrito y Madrid Escucha conectan a diferentes actores?, ¿es la experimentación un resultado en sí mismo?, ¿qué implicaciones institucionales tienen –o pueden tener– los laboratorios ciudadanos?, ¿en qué contexto político se enmarca la emergencia de los laboratorios de Madrid Escucha y Experimenta Distrito?

Para llevar a cabo esta investigación, se recurre a una metodología de tipo cualitativa que combina el análisis de diferentes fuentes: 1) materiales, infografías, vídeos y demás recursos disponibles en la página web de Medialab; 2) informes y documentación inédita producida por Medialab en el marco de las celebraciones de cada una de las ediciones de Madrid Escucha y Experimenta Distrito; y 3) observación participante en diferentes talleres de prototipado y presentaciones de resultados finales.

La estructura de este trabajo se inicia con una reflexión teórica en torno a dos aspectos centrales. Por un lado, revisa la teoría relativa a la innovación ciudadana y la colaboración como una de las expresiones del paradigma del gobierno abierto. Por el otro, revisa los conceptos centrales de la *Ideational School* y el institucionalismo discursivo/constructivista como marcos a partir de los cuales entender la influencia de las ideas políticas en las dinámicas de cambio institucional. Una vez revisada la teoría desde la que abordar el objeto de estudio, llevaremos una descripción del laboratorio InCiLab para inmediatamente después analizar, de forma independiente, los casos de Experimenta Distrito y Madrid Escucha. Finalmente, a partir de las preguntas centrales que articulan este análisis y la perspectiva teórica desde la que trabajamos, esbozaremos las principales conclusiones que se desprenden de los casos de estudio.

## PREMISAS CONCEPTUALES E HISTÓRICAS PARA ENTENDER LA PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN CIUDADANA EN MADRID

Toda la reflexión que gira en torno a la participación y colaboración ciudadana forma parte de la apuesta programática y metodológica del trabajo que se desarrolla en los diferentes laboratorios de Medialab-Prado. En este contexto, uno de los pilares fundamentales de su trabajo, especialmente en el marco de InCiLab, es el de la experimentación como base para la construcción y generación de espacios de innovación<sup>3</sup> social a

3 El concepto de “innovación” está caracterizado por su polisemia y cierta ausencia de consenso respecto de su definición. Si bien este texto no ahondará sobre esta

partir de los cuales repensar la vida en la ciudad. La innovación social es, en consecuencia, el objetivo último que persiguen laboratorios como el de InCiLab. Como señalan Romero-Frías y Robinson-García citando a Phils, Deiglmeier y Miller, “la innovación social va más allá del emprendimiento social, atendiendo a las estrategias, tácticas y teorías del cambio, que activan la participación ciudadana en el desarrollo de soluciones compartidas” (2017: 32). Por lo tanto, cuando hablamos de innovación social estamos haciendo referencia a las posibilidades de conjugar la participación y la colaboración ciudadana en el proceso de identificación de las problemáticas diarias que viven los ciudadanos de un municipio, un distrito o un barrio. De esta forma, los laboratorios ciudadanos se convierten en lugares de experimentación accesibles y abiertos a la ciudadanía, desde donde se pretende que personas diversas y que no se conocen puedan llevar a cabo proyectos de manera participada, colaborativa y basados en el procomún<sup>4</sup>.

Estos procesos de innovación social se enmarcan en los estudios sobre innovación abierta (*open innovation*), entendida esta como un nuevo modelo de gestión de la innovación en el cual las organizaciones abren sus procesos de transformación y adaptación hacia fuera (en nuestro caso, hacia los ciudadanos), en una compleja combinación de ideas tanto internas como externas que pretenden generar valor añadido en sus servicios o productos (Chesbrough 2006a, 2006b, Villodre 2019). En el caso de la innovación pública abierta, las instituciones y administraciones públicas se relacionan con agentes externos a esta administración, pero que van a interactuar con ellos en la generación de valor público (Hilgers y Ihl 2010), denominándose *citizensourcing* cuando el proceso innovador pone al ciudadano en el centro del proceso transformador en colaboración con las administraciones públicas (Mergel y Desouza 2013), para obtener mejores resultados en el ámbito público en términos de eficiencia, eficacia y satisfacción ciudadana.

Estos procesos de innovación pública abierta se corresponden también con importantes modificaciones en nuestra comprensión del modelo de

---

discusión, entenderemos la innovación siguiendo los lineamientos de la Fundación COTEC Para la Innovación, desde donde definen el concepto de innovación de la siguiente forma: “Innovación es todo cambio (no solo tecnológico) basado en conocimiento (no solo científico) que genera valor (no solo económico)” (Fundación COTEC s/f.).

4 Por procomún entendemos a aquellos recursos y bienes colectivos gestionados en común mediante unas formas de gobernanza particulares y cuyo régimen de propiedad no es ni público ni privado (Estalella, Lafuente y Rocha 2013: 25).

gobernanza moderna (Mayntz 2001). Para tomar decisiones y encarar soluciones a los problemas públicos, cada vez más complejos, más diversos y más interdependientes (Kooiman 2005), se hace necesario aprovechar la inteligencia colectiva (Criado y Villodre 2016), del conocimiento de otros actores, para dar solución a problemas públicos complejos y recurrentes que, de otra forma, requerirían de grandes esfuerzos en recursos por parte de las administraciones. En este contexto, el ciudadano se convierte en coproductor de las decisiones mientras que el gestor es el que detecta los nichos de valor público (Pettigrew, Whittington y Thomas (2006).

En el terreno de la colaboración, entendida como una de las expresiones del gobierno abierto, trabajos como el de Cooper, Bryer y Meek (2006) sostienen que las dinámicas deliberativas tienen efectos ampliamente positivos a la hora de valorar el papel de la colaboración ciudadana en la participación de los asuntos públicos. Los autores plantean cinco modelos de análisis que van desde el adversarial o contencioso (*Adversarial Approach*), donde actores como los movimientos sociales llevan a cabo acciones de presión o protesta contra los gobiernos como forma de alcanzar sus demandas y de expresar su compromiso cívico, hasta el modelo deliberativo (*Deliberative Approach*) que se presenta como un modelo en el que “los componentes centrales [de este enfoque] de participación son el diálogo entre diferentes tipos de personas, la acción conjunta y la responsabilidad compartida por los resultados” (Cooper et al. 2006: 82). Basándose en algunas experiencias, los autores apuntan a que las prácticas colaborativas basadas en el consenso y la deliberación pueden derivar en la mejora de conocimientos, habilidades cívicas y competencias por parte de los ciudadanos a la hora de repensar colectivamente los problemas públicos. En conclusión, señalan que aquellas estrategias de acción deliberativas y colectivas de participación son las más prometedoras a la hora de lograr una gestión pública centrada en el ciudadano, al tiempo que entienden el compromiso cívico de la colaboración como “la participación de las personas para la deliberación y la acción colectiva dentro de una serie de intereses, instituciones y redes, el desarrollo de la identidad cívica, y la participación de las personas en los procesos de gobernanza” (Citado en Cooper et al. 2006).

De este modo, los laboratorios de innovación pública (*living labs*) abierta son los espacios presenciales de colaboración entre administraciones y actores externos, capaces de generar soluciones a nuevos y viejos problemas públicos, a través de la experimentación y la colaboración (Criado, Rojas Martín y Silván 2017). Como señala Gascó (2017), se han convertido en intermediarios de la innovación pública, especialmente a través de dos ideas (Gascó 2017): 1) impulsar la coproducción de los ciudadanos

y su participación en procesos de creación de nuevas soluciones o implementación de soluciones existentes en colaboración con otros agentes y organizaciones; y 2) desarrollar el proceso de innovación mediante la aplicación de metodologías específicas, basadas en dinámicas de construcción de comunidad o en experimentación en la vida real. Así, los laboratorios de innovación cumplen tres funciones básicas (Gascó 2017): 1) conectan individuos con organizaciones; 2) ofrecen espacios para el intercambio de ideas y conocimientos; y 3) proveen servicios tecnológicos, y modelos metodológicos, enfocados al aprendizaje continuo y la experimentación.

Es evidente que el modelo cooperativo del que hablan los autores citados no responde al modelo del laboratorio InCiLab en la medida en la que, en tanto laboratorio de experimentación e innovación ciudadana, no se buscan resultados concretos a problemas concretos. Al contrario, se trata de una metodología que centra su atención en el proceso de experimentación y no en el resultado. Sin embargo, es muy importante prestar atención a la colaboración como modelo de implicación ciudadana en los asuntos públicos. Si bien no son importantes en primera instancia los resultados, desde InCiLab se trabaja con esquemas participativos y colaborativos con el objetivo de que la ciudadanía pueda, a través de la colaboración, repensar, transformar o mejorar la vida en la ciudad y los barrios y desarrollar prototipos que creen nuevas comunidades de aprendizaje y convivencia. Por otro lado, debe tenerse en consideración que InCiLab no se articula como un laboratorio de innovación democrática, sino como una institución cultural al servicio de la ciudadanía donde la innovación social/ciudadana está en el centro de todo el proceso de experimentación. En este sentido, conviene diferenciar la innovación democrática, entendida como el proceso por el cual se ponen en marcha “instituciones específicamente diseñadas para aumentar y profundizar la participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones políticas” (Graham 2009: 1. Traducción propia), de la innovación social o innovación ciudadana, entendida como un conjunto de prácticas que nacen en el seno de la sociedad civil (ciudadanos/as, asociaciones o redes más informales), con una agenda caracterizada por su impronta colaborativa y por incorporar cambios tanto en los contenidos como en los procesos sociopolíticos de las comunidades locales, respondiendo de esta forma a diferentes tipos de problemáticas y vulnerabilidades colectivas (Navarro 2015: 47)<sup>5</sup>. Al igual que una biblioteca, un centro social o una escuela, las innovaciones sociales que se desarrollan

5 Una revisión en profundidad del concepto de innovación social puede consultarse en el texto de Salom-Carrasco Pitarch-Garrido y Sales-Ten (2018). En el mismo, se explican los distintos enfoques desde los cuales se ha trabajado la innovación social.



en InCiLab tienen un carácter cultural y, si bien se ponen en el centro de la mesa problemáticas del día a día, no son una instancia o foro de discusión de políticas, como sí pueden serlo otros espacios de participación a nivel municipal, como por ejemplo los Foros Locales de Madrid<sup>6</sup>. Ahora bien, como veremos más adelante, debemos hacer algunas distinciones entre los programas de Experimenta Distrito y Madrid Escucha, ya que cada uno presenta sus peculiaridades y su diálogo con la administración es diferente.

Finalmente, una de las variables centrales a la hora de analizar experiencias de laboratorios de innovación ciudadana como InCiLab es la capacidad de generar inteligencia colectiva en aras de pensar, en este caso, el procomún. Sobre esta cuestión han reflexionado Woolley, Aggarwal y Malone (2015), quienes señalan que la inteligencia colectiva se construye en función de tres variables principales que tienen que ver con características individuales de aquéllos que conforman el grupo. La menos importante, pero a tener en consideración, tiene que ver con la inteligencia individual. En segundo lugar, apuntan la importancia, estadísticamente significativa, del perfil emocionalmente sensible y de cierta inteligencia emocional de quienes forman parte del grupo. En este punto señalan que, a partir de investigaciones al respecto, suelen ser las mujeres quienes tienen una actitud frente al grupo que facilita el trabajo colectivo. Finalmente, subrayan la importancia de la diversidad. Mientras que un grupo poco diverso es eficiente, pero poco creativo e innovador, un grupo con perfiles diversos permite una mayor creatividad e innovación y, sobre todo, una mejor comunicación (Woolley, Aggarwal y Malone 2015: 421-422). Estas consideraciones adquieren importancia en nuestro caso ya que, como veremos más adelante, las metodologías de trabajo de InCiLab centran sus esfuerzos en que las dinámicas de trabajo giren en torno al grupo y no a los individuos, aspirando a construir espacios caracterizados por el intercambio de saberes horizontal y carente de jerarquías. Esto es lo que permitiría, en mayor o menor medida, la generación de inteligencia colectiva innovadora y creativa.

Sin embargo, una de las cuestiones que no abordan Woolley, Aggarwal y Malone (2015) tiene que ver con la mediación a la hora de facilitar la interacción de los y las miembros de un proyecto a prototipar, es decir, de producir innovación e inteligencia colectiva. La figura de mediador/a o facilitador/a es importante en la medida en la que se articula como

6 Como su portal web indica, los Foros Locales son espacios de participación en los que todas las vecinas y vecinos y las entidades sin ánimo de lucro se pueden reunir para debatir y trabajar en iniciativas para mejorar la ciudad desde la perspectiva de sus barrios y distritos (Foros Locales s/f.).



interlocutor/a que contribuye y garantiza la comunicación entre los actores que participan en un proyecto. Se trata de una figura que busca que el equipo de trabajo sea capaz de canalizar las energías en la construcción colectiva de un proyecto/prototipo común (Paisaje Transversal 2018: 12-13). El valor de la mediación ya sea en el contexto de un laboratorio ciudadano o en el contexto de una administración deliberativa, radica en que

[e]l mediador ha de ser el responsable de generar confianza, de conducir las deliberaciones y de garantizar que estas produzcan resultados. Su perfil, por lo tanto, no ha de definirse siguiendo los tradicionales criterios tecnocráticos sino incorporando, sobre todo, habilidades relacionales. El mediador [...] no es aquel que sabe cómo hacer las cosas sino el que sabe cómo provocar, articular y aprovechar los diálogos. El mediador no trabaja sobre los resultados, sino sobre las relaciones (Brugué 2004: 12).

Este es uno de los aspectos centrales en la metodología de los proyectos de InCiLab. La mediación es, en definitiva, la clave a la hora de garantizar la comunicación entre los actores que participan de cada uno de los proyectos.

#### CONTEXTO SOCIAL Y CAMBIO INSTITUCIONAL

Analizar el contexto social y las implicaciones en términos de cambio institucional que conducen a que la experiencia de InCiLab pueda darse es relativamente complejo. De hecho, esta investigación no agota el horizonte de reflexiones teóricas suficientes para poder analizar en profundidad esta cuestión. Sin embargo, resulta pertinente exponer algunas consideraciones del contexto sociopolítico en el que se desenvuelve y de algunas implicaciones en términos de cambio institucional.

El laboratorio de InCiLab nace en 2016 tras una redefinición de la estructura de contenidos que se daban cita en Medialab-Prado. Esta redefinición viene dada por el acuerdo de colaboración que suscribe Medialab-Prado con el Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Madrid, consejería de reciente creación (octubre de 2015) por parte del gobierno de la alcaldesa Manuela Carmena (Ahora Madrid). Junto al laboratorio de InCiLab, nacerán otros cinco laboratorios, entre ellos el Laboratorio de Inteligencia Colectiva para la Participación Democrática (ParticipaLab), un laboratorio de innovación democrática desde donde se llevan a cabo múltiples iniciativas con amplia repercusión política, entre ellas el desarrollo

en código abierto de la plataforma de Decide.Madrid, base del sistema de participación directa, individual y vinculante del Ayuntamiento de Madrid (Rodríguez-Ibáñez 2019: 633). De alguna forma, ambos laboratorios, InCiLab y ParticipaLab, se impulsan como parte de una estrategia más amplia de profundizar el Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Madrid<sup>78</sup>.

A su vez, la voluntad de profundizar en las diferentes dimensiones del gobierno abierto del Ayuntamiento de Madrid tiene que ver con el contexto sociopolítico más amplio que explica, en gran medida, las posibilidades del triunfo electoral de la plataforma municipalista Ahora Madrid, con Manuela Carmena a la cabeza. Podemos decir que el 15M se presenta como un momento especialmente significativo en el nuevo proceso político que se abre en España producto de la desafección política y la crisis económica. Se trata de un nuevo ciclo político que incide en los repertorios de acción política (acampadas, detención de desahucios, mareas ciudadanas, etc.) que provoca la ruptura de determinados imaginarios colectivos, y que alienta la aparición de nuevas expresiones culturales y políticas (Calle Collado 2016). Esto se tradujo, a su vez, en la emergencia de una creciente exigencia de participación política por parte de algunos sectores sociales y más tarde en la irrupción de nuevos partidos y plataformas políticas. Como señalan Feenstra, et. al.: “estos partidos se diferencian de los partidos tradicionales en la medida en la que no solo incorporan nuevas reivindicaciones políticas, sino que también buscan promover otras dinámicas distintas a las tradicionales (transparencia y participación)” (2016: 7).

El caso madrileño, caracterizado por ser el epicentro de la nueva protesta social, muestra una dinámica propia en la que confluyen varios factores. Por un lado, se trata de una ciudad en la que el movimiento vecinal y las nuevas formas de activismo llevaban articulándose y trabajando desde hace más de una década. Por otro lado, el contexto de crisis económica y de ruptura que representa el 15M permite la articulación de nuevas expresiones políticas que

---

7 En este contexto también habría que hacer referencia al Laboratorio de Datos Abiertos, DataLab, desde donde se trabaja en “la experimentación, producción y divulgación en torno a la cultura de los datos y el fomento de los datos abiertos y la reutilización de la información” (Medialab-Prado s/f.a.). Sus proyectos suelen estar orientados al periodismo de datos y en la visualización de datos como herramienta de transparencia.

8 Una revisión en profundidad del trabajo realizado desde Medialab-Prado en colaboración con el Ayuntamiento de Madrid puede consultarse en Rodríguez-Ibáñez (2019).

se puede interpretar como el resultado de una evolución de los propios movimientos y sus reivindicaciones y su ubicación en el debate político en la que pasa de una etapa más genérica y enfocada en la lucha social [...] a unos enfoques posteriores más centradas en cuestiones de representación política (De la Fuente y Walliser 2018: 100-101).

Todo esto deriva en un proceso de confluencia política entre diferentes expresiones del tejido activista urbano y los nuevos partidos políticos. A su vez, resulta convincente pensar que este proceso de confluencia viene precedido por un momento de transformación de los imaginarios políticos, simbolizado a través de la protesta social y de consignas extendidas entre amplias capas de la sociedad como “no nos representan” o “democracia real ya”. Todos estos elementos –protesta social y activismo urbano, emergencia de nuevos partidos políticos, reconfiguración de imaginarios políticos, confluencias políticas<sup>9</sup>– forman parte de la emergencia de un nuevo sentido común, entendido como un conjunto de interpretaciones que organizan nuestro modo de darle sentido al mundo (Nun 2015), caracterizado por múltiples elementos, entre ellos la demanda de mayor participación y protagonismo ciudadano en el quehacer diario de la política municipal. En otras palabras, se trata de identificar un ciclo político caracterizado por la emergencia de nuevas ideas políticas que empiezan a adquirir cierto grado de sedimentación entre diferentes capas de la sociedad.

Desde la perspectiva de la escuela de las ideas (*ideational school*) (Béland y Cox 2011, 2016) y del institucionalismo discursivo/constructivista (Hay 2006, 2011, 2011, Kjær y Pedersen 2001, Schmidr 2006, 2010a, 2010b), la emergencia de nuevas ideas políticas se entiende como una variable fundamental a la hora de comprender y estudiar el cambio (o continuidad) institucional. En este sentido, las ideas se asumen como construcciones políticas, sociales e históricas que se expresan en forma de marcos interpretativos que nos sirven para entender el sentido que adquiere el mundo que nos rodea. Asimismo, en relación con el estudio de las instituciones políticas, Béland y Cox sostienen que las ideas son el fundamento de las instituciones (*ideas are the foundation of institutions*), ya que los actores políticos buscan cristalizar en instituciones sus interpretaciones acerca de lo que son o deberían ser las cosas (2011: 8-9). Este enfoque nos conduce a entender las instituciones como el reflejo de las relaciones de poder que se da en un momento y contexto determinado.

9 El texto de De la Fuente y Walliser (2018) hace un repaso en profundidad de los diferentes actores sociopolíticos involucrados en el proceso de confluencia política que se vive en el municipio de Madrid y que deriva en la victoria electoral de Ahora.

En otras palabras, las instituciones son “*discursos sedimentados*, es decir discursos cuyas relaciones de *sentido se han vuelto relativamente estable y permanentes*” (Panizza 2002: 63. Énfasis en el original) y, por tanto, todo discurso político con relativa aspiración hegemónica busca encontrar su “hogar institucional”. Las propias limitaciones de este texto impiden una reflexión más en profundidad sobre esta cuestión, pero, al mismo tiempo, resulta pertinente atender a las transformaciones institucionales que se llevaron a cabo durante el gobierno municipal de Ahora Madrid, al menos en lo referente a las distintas expresiones del gobierno abierto. Si asumimos que la confluencia política liderada por Manuela Carmena contribuyó a la construcción de nuevos marcos de sentido caracterizados, entre otras cosas, por las demandas de participación y colaboración ciudadana, podemos concluir que estas ideas políticas adquieren cierta sedimentación institucional si observamos la nueva configuración de las áreas de gobierno del Ayuntamiento tras las elecciones de 2015.

Esta nueva configuración, en lo relativo a la participación y colaboración ciudadana, se expresó en la creación de dos nuevas “áreas de gobierno en las que la participación ciudadana iba a ser una competencia central, aunque con una concepción diferente de los procesos de participación y democratización en cada una de ellas” (De la Fuente y Walliser 2018: 102): el Área de Gobierno de Coordinación Territorial y Cooperación Público-Social y el Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Buen Gobierno<sup>10</sup>. Esta última será el área de gobierno que colabore estrechamente e impulse muchos de los proyectos que se llevaron a cabo en los últimos años en Medialab-Prado, entre ellos el Laboratorio InCiLab.

## INNOVACIONES SOCIALES EN MADRID: EL CASO DEL LABORATORIO DE INNOVACIÓN CIUDADANA INCILAB

Como se ha señalado, el Laboratorio de Innovación Ciudadana, InCiLab, nace como parte de una reestructuración del trabajo que Medialab-Prado venía desarrollando. En este contexto, la colaboración entre Medialab y el Ayuntamiento de Madrid a través de la extinta Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Buen Gobierno, permitió la creación de InCiLab como un lugar en el que impulsar y desarrollar proyectos de experimentación colaborativa centrados en repensar la vida en la ciudad, poniendo el foco en el procomún. En un primer momento,

<sup>10</sup> El nuevo equipo de gobierno del Ayuntamiento de Madrid, presidido por José Luis Martínez-Almeida como alcalde (Partido Popular) y Begoña Villacís como vicealcadesa (Ciudadanos), eliminó ambas áreas de gobierno tras la victoria electoral de mayo de 2019.

el laboratorio se propuso tres líneas de trabajo, tal y como se señala en su página web (Medialab-Prado, s/f.b.):

- Cultura de proximidad, mediante procesos de experimentación vinculados al territorio, en conexión con los tejidos sociales de los barrios de la ciudad de Madrid (programa Experimenta Distrito).
- Colaboración público-social, a través de espacios de encuentro entre ciudadanía y empleados municipales para el desarrollo de proyectos conjuntos y el diseño de políticas públicas en torno a la innovación ciudadana (programa Madrid Escucha).
- Innovación jurídica, a través de grupos de trabajo que investigan y proponen soluciones para abordar cuestiones jurídicas en el ámbito municipal.

Sin embargo, hasta la actualidad solo se han desarrollado dos de las tres líneas de trabajo. Estas se corresponden con los proyectos de Madrid Escucha y Experimenta Distrito. A continuación, se llevará a cabo un análisis descriptivo basado en la información proporcionada por Medialab-Prado –material inédito y material publicado en su portal web– y la exploración participante que llevamos a cabo en los meses de enero a julio de 2019, para finalmente esbozar algunas conclusiones preliminares a la luz de la teoría que antes hemos expuesto.

### EXPERIMENTA DISTRITO

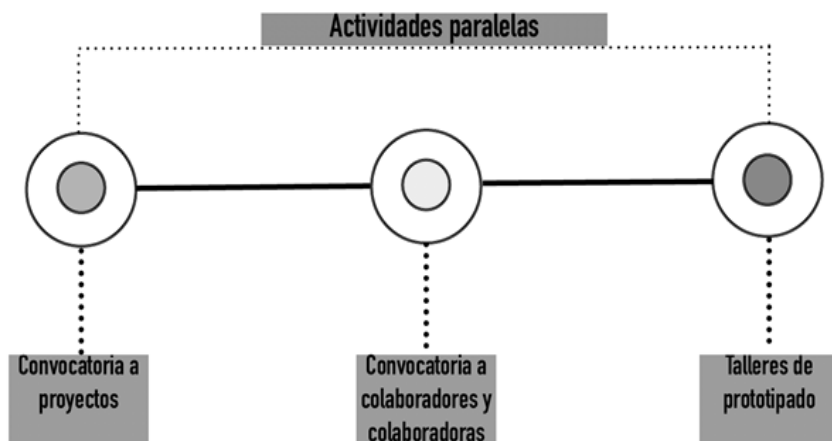
Experimenta Distrito (Medialab-Prado, s/f.c.) es un programa de Medialab-Prado que se inicia en 2016 con el objetivo de adaptar y poner en marcha las metodologías de experimentación y aprendizaje colaborativo a través de laboratorios ciudadanos en los distritos de Madrid. Asumiendo que la vida en los barrios y distritos de la ciudad está protagonizada por las gentes que los habitan, los piensan y los sienten en su día a día, tejiendo redes de colaboración y apoyo, Medialab-Prado inicia este proyecto con la aspiración de poder descentralizar la labor que llevan a cabo desde el corazón de la ciudad y poder conformar laboratorios temporales en diferentes distritos de la capital.

A través de los laboratorios ciudadanos, entendidos como lugares de experimentación accesibles y abiertos la ciudadanía, se busca que personas diversas y que no se conocen puedan llevar a cabo proyectos de manera participada, colaborativa y basados en el procomún. Como lugares culturales de experimentación, los laboratorios se trazan como objetivo que la ciudadanía pueda, a través de la colaboración, repensar, transformar o mejorar la vida en la ciudad y los barrios y desarrollar prototipos que

creen nuevas comunidades de aprendizaje y convivencia. Desde el seno de InCiLab, Experimenta Distrito se propuso conectar las formas de trabajo de Medialab con diferentes instituciones culturales –bibliotecas, centros sociales, escuelas, etc.– que ya están presentes en los barrios de la capital y que están conectadas con el día a día de los vecinos y vecinas del barrio. Para que esto fuera posible, desde InCiLab se lanzaba una propuesta para que los distritos de Madrid, a través de las Juntas Municipales, impulsaran la celebración de Laboratorios Ciudadanos.

Metodológicamente, el sistema se compone de un doble sistema de convocatoria. En primer lugar, se lleva a cabo una convocatoria de proyectos en la que los vecinos y vecinas del distrito o del resto de la ciudad proponen proyectos e ideas para desarrollar en el distrito o para alguno de los barrios de este. Del total de propuestas que se presentan, se seleccionan entre ocho y diez proyectos e inmediatamente después se abre una segunda convocatoria pública y abierta para colaboradores. De acuerdo con esta metodología, los y las colaboradoras serán aquellas personas que voluntariamente quieran participar en el desarrollo de los proyectos seleccionados, con independencia de las habilidades, recursos o conocimientos que tengan. Finalmente, los grupos formados por el o la promotora del proyecto y los y las colaboradoras desarrollarán su trabajo a lo largo de tres semanas en los Talleres de Producción, trabajando de manera intensiva durante dos fines de semana no consecutivos.

Gráfico 1: Fases de Experimenta Distrito



*Fuente: Elaboración propia.*

Experimenta Distrito se llevó a cabo en cinco distritos de Madrid en cuatro fases diferentes: Villaverde Distrito fue el proyecto piloto, que tuvo

lugar en 2016; más tarde, en 2017, vino la segunda fase del proyecto de la mano de Moratalaz Experimenta, Fuencarral-El Pardo Experimenta y Retiro Experimenta; la tercera fase del proyecto estuvo centrada en la continuidad de los laboratorios de Moratalaz Experimenta y Fuencarral-El Pardo Experimenta; finalmente, en 2019, se celebró cuarta edición de Experimenta Distrito en Puente de Vallecas Experimenta. A continuación, haremos una breve mención de cada una de las ediciones.

Villaverde Experimenta representa la experiencia piloto de Experimenta Distrito. Este laboratorio se celebró en la mítica N@ve Boetticher, antigua fábrica de ascensores, un lugar de gran significación en el distrito por la historia que contienen sus paredes. Se trató de una convocatoria abierta a cualquier tipo de proyectos vinculados con el distrito o alguno de los barrios de este y en total se seleccionaron y prototiparon diez proyectos. Las temáticas fueron tan variadas como las propias problemáticas, demandas o intereses que tienen los y las vecinas del distrito. En términos generales, podríamos englobar los proyectos prototipados en diferentes temáticas: medio ambiente y reciclaje, buscando aportar soluciones colectivas ante el fracaso de las políticas del modelo actual de gestión de residuos; memoria del distrito y creación de identidad colectiva; deporte y ocio; brecha digital, etc. Sin embargo, con independencia de las problemáticas que se abordaron, lo realmente interesante se dio cuando los grupos de promotoras y promotores, junto a los y las colaboradores, empezaron a repensar, imaginar y replantear los proyectos. En este proceso de (re) imaginar las ideas iniciales es cuando todo cambia, cuando todo adquiere un sentido más amplio, cuando quienes participan del proceso de prototipar encuentran otros caminos, otras ideas, nuevos retos y desafíos; en definitiva, cuando las subjetividades individuales se convierten en subjetividades colectivas, siempre conectadas con el territorio. Algunos de los resultados obtenidos se tradujeron en un equipamiento nuevo, como es el caso de SK Bars, logrando construir las infraestructuras que los jóvenes demandaban. En otros casos, los resultados se expresaron en otros términos, como por ejemplo, el proyecto de Villa-RECICLA-verde en el que no solamente pudieron prototipar algunas de sus ideas iniciales, sino que además se pudieron tejer redes entre personas con conocimiento técnicos, vecinos y vecinas interesadas por la sostenibilidad ambiental, activistas de toda la ciudad, etc. El resultado de este proyecto no es tan importante en los términos de lo conseguido materialmente, sino en las proyecciones de futuro que el equipo se propuso para seguir desarrollando, no solo en el barrio, sino en la ciudad de Madrid.

Experimenta Villaverde demostró las posibilidades y potencialidades de la experimentación colectiva, dando rienda suelta a la imaginación y



el juego para pensar y construir lo común. Esta experiencia no solo fue importante para contribuir a construir el tejido social del distrito, sino que también sentó las bases para que el equipo de Medialab iniciase la siguiente fase del proyecto Experimenta Distrito.

Esta segunda fase del proyecto, celebrada consecutivamente en tres distritos de Madrid, empezaba a mostrar la madurez del proyecto y las posibilidades que ofrece este tipo de equipamiento cultural a la hora de contribuir a la construcción del tejido social. En todos los proyectos seleccionados se pudieron apreciar, una vez más, los intereses, motivaciones y preocupaciones de los vecinos y vecinas respecto de sus barrios o distritos. En el caso de Moratalaz Experimenta, el trabajo se llevó a cabo en las instalaciones, Biblioteca Pública Municipal Miguel Delibes, donde la Junta de Moratalaz cedió una sala, y el espacio sociocultural La Salamandra, que fue el punto de información a través del cual poder dar a conocer los proyectos. Este espacio tiene una relevancia importante en el territorio, pues en el pasado el edificio fue un colegio público que quedó abandonado y que desde hace unos años se ha convertido en un lugar común para la vida asociativa del barrio. El aporte de la Salamandra al laboratorio sigue las líneas de trabajo sobre lo “ya creado”, otro de los fundamentos de Experimenta Distrito. Se trata de aprovechar y seguir transformando los espacios y recursos con los que el barrio ya pudiera contar. En primer lugar, para no tener que comenzar de cero y, en segundo lugar, para promover la continuidad de los proyectos una vez el laboratorio haya terminado.

Por su parte, Fuencarral-El Pardo Experimenta empieza de cero con la creación del espacio de acogida, un lugar cedido por la Junta de Distrito en el que todo estaba por hacer. Los primeros días, el equipo trabajó en su acondicionamiento y en la creación de su identidad hasta llegar a lo que hoy se conoce como el Centro Social Autogestionado Playa Gata. Con la apertura de este espacio se reunieron varias entidades y colectivos y, entre ellos, Experimenta Distrito a partir del mes de junio de 2017. La inauguración del CSA Playa Gata no solo tiene el objetivo de presentar los proyectos seleccionados en Experimenta, sino también el de introducir a las entidades y asociaciones que actuaban en el barrio, de tal manera que tanto el evento de inauguración como el lugar de acogida pudiera actuar como un punto común de la vida asociativa y vecinal del distrito. Sin adentrarnos en las temáticas que tratan cada uno de los proyectos seleccionados, cabe señalar que fue especialmente relevante la preocupación que mostraron los vecinos y vecinas por las problemáticas vinculadas a la diversidad funcional.

Retiro Experimenta tuvo su sede de acogida en el Centro Cultural Daoíz y Velarde cedido por el Ayuntamiento de Madrid. Este lugar, antes

pabellón industrial, se rehabilitó en 2015 para dar espacio a diferentes espacios culturales, salas de exposición, etc. Asimismo, de la experiencia en Retiro se puede comprobar el interés suscitado en la infancia, no solo porque varios proyectos estuvieron enfocados a trabajar sobre esta cuestión, sino porque en el proceso de prototipado se involucraron dos colegios y una asociación de familias, demostrando, una vez más, la importancia de contribuir a la construcción del tejido social del barrio.

Tras las primeras experiencias de laboratorios ciudadanos en los barrios de Fuencarral y Moratalaz, el equipo de Experimenta Distrito se propuso dar continuidad a lo ya trabajado. Una de las razones para volver a impulsar la actividad de Experimenta Distrito fue la voluntad de profundizar en las experiencias colectivas que se habían vivido en la primera etapa y, además, la contrastación de la red de agentes implicados en los lugares de celebración de los proyectos, tanto en el CSA Playa Gata de Fuencarral como en el centro social La Salamandra en el barrio de Moratalaz. A esto, debemos sumar la voluntad política de continuar con estos proyectos por parte de las Juntas de Distrito de Moratalaz y Fuencarral.

La última edición de Experimenta Distrito se celebró en Puente de Vallecas en 2019. En esta ocasión, la propuesta que lanza Puente de Vallecas Experimenta es reflexionar sobre la salud comunitaria, intentando potenciar las fortalezas de la comunidad, la colaboración en red y las experiencias compartidas entre la vecindad, todo con el objetivo de buscar fórmulas para mejorar y conservar la salud colectiva y el bienestar de los vecinos y vecinas del Puente de Vallecas. La propuesta de Puente de Vallecas Experimenta entraña una serie de peculiaridades propias de un distrito con un tejido social y asociativo de larga data, una fuerte identidad de barrio y orgullo de ciudad, pero también grandes desigualdades, problemáticas de toda índole y necesidades a diferentes escalas. Estas características hacen que Puente de Vallecas sea un laboratorio en sí mismo, donde son frecuentes las redes de colaboración y apoyo. En el caso de Puente de Vallecas Experimenta, las instituciones de acogida fueron el Centro Municipal Salud Comunitaria (CMSc) y el centro cultural Pozo del Tío Raimundo. No obstante, a medida que las actividades se iban organizando, los lugares de celebración fueron muchos, involucrando a diferentes organizaciones y colectivos del distrito como la Fundación del Secretariado Gitano, la asociación La Kalle, la Asociación Ciudad Joven o la Asociación Vecinal La Viña de Entrevías, entre muchas otras.

Durante todos los talleres de prototipado, una de las piezas claves que permitía que la metodología tenga resultados es la mediación. Como se ha señalado, la labor de mediación es importante en la medida en la que se

articula como el interlocutor que contribuye y garantiza la comunicación entre los actores que participan en un proyecto. Por ello, estos mediadores, que son elegidos por Medialab, cuenta con características personales y personales que permiten la generación de confianza entre los actores participantes. Teniendo en cuenta que los proyectos están participados por vecinos y vecinas del barrio, con perfiles muy diversos y que probablemente no se conocen, los mediadores llevan a cabo un trabajo de escucha e interacción con el entorno, lo que permite difundir las propuestas, mapear a personas, colectivos, necesidades, proyectos, historias, logros y fracasos. Asimismo, el equipo de mediación afronta los tres grandes retos que tiene todo laboratorio: 1) difundir la convocatoria y el propio laboratorio en el barrio; 2) acompañar la formulación de proyectos; y 3) documentar el proceso.

Para finalizar este apartado dedicado al programa Experimenta Distrito cabe reflexionar en torno a la pregunta de por qué se decide llevar el modelo de laboratorio a los distritos de Madrid<sup>11</sup>. Aunque no se explicita en estos términos, la institucionalización de colaboración ciudadana, desde la perspectiva del gobierno abierto, implica una profunda transformación en la manera que tienen de relacionarse las instituciones políticas con la ciudadanía. En este terreno de incertidumbre, InCiLab se ha convertido en una de esas luces que empiezan a alumbrar el camino en el proceso de crear instituciones abiertas a la experimentación y a la estimulación de una inteligencia colectiva que permita un impacto social difícilmente alcanzable por otros canales institucionales. Así, el programa Experimenta Distrito asume el reto de impulsar el desarrollo de instituciones culturales públicas basadas en el desarrollo de proyectos de forma abierta y colaborativa. Esta apuesta está motivada por muchas razones, entre otras la posibilidad de llevar este tipo de instituciones allí donde se encuentra el tejido social de una ciudad: los barrios. Consciente de que celebrar laboratorios ciudadanos en el centro de la capital limita la participación de quienes construyen el tejido social en y desde los barrios, y consciente de que los problemas sociales que enfrentan las sociedades en las que vivimos requieren procesos de reflexión y de construcción de soluciones que impliquen a la ciudadanía a través de la interacción y cooperación, Experimenta Distrito supone dar un paso más en el objetivo de poder replicar la metodología de los laboratorios ciudadanos en cualquier lugar de la ciudad. Por otro lado, las ediciones celebradas demuestran que los barrios ya son lugares en los que las redes de

11 Madrid está dividido administrativamente en 21 distritos, que a su vez se subdividen en 131 barrios. Cada distrito está administrado por una Junta Municipal de Distrito, con competencias centradas en la canalización de las demandas y participación ciudadana de los mismos.

cooperación y apoyo forman parte del día a día. Por ello que Experimenta Distrito actúa como una plataforma desde la que poder potenciar, reconocer y conectar estas lógicas de funcionamiento barrial. Al mismo tiempo, la propuesta de llevar el modelo de Medialab a los barrios de la capital implica asumir la necesidad de repensar las instituciones desde dentro y de manera participada; reconocer a la ciudadanía como agente productor de cultura y no como simple receptor pasivo de ocio y cultura; potenciar los espacios donde poder generar inteligencia y conocimiento colectivo; visibilizar las prácticas de colaboración, experimentación e innovación que ya existen en los barrios, de tal forma que puedan potenciarse y replicarse; reconocer otras formas de saber basadas en la experiencia, en el activismo, en lo amateur o en lo lúdico<sup>12</sup>.

### MADRID ESCUCHA

Madrid Escucha (Medialab-Prado, s/f.e.) es un proyecto que nace en 2017 con el objetivo de llevar a cabo talleres de prototipado que reúnan a ciudadanos y empleados municipales (que también son ciudadanos), quienes proponen proyectos para mejorar la vida en la ciudad. De lo que se trata es de crear espacios de comunicación para gente que tiene ideas para mejorar la ciudad y que para ello necesita conocer el funcionamiento del Ayuntamiento de la ciudad. Pero al mismo tiempo se trata de un laboratorio que ayuda a que tanto funcionarios como ciudadanos rompan algunos estereotipos y/o prejuicios muchas veces alimentados por las experiencias de la vida cotidiana. Como señalan Güemes, Resina y Cruz-Rubio (2017):

Dichos prejuicios, que operan de forma bidireccional, afectan a ambos en su modo de ver al otro y condicionan la interacción, haciéndola menos probable, más circunstancial y, cuando ocurre, se torna menos productiva en la identificación de problemas públicos y búsqueda de soluciones.

En definitiva, se trata de crear espacios comunicativos entre la ciudadanía y la administración pública, mejorando las respuestas a las demandas sociales y generando sinergias e innovaciones que permitan identificar

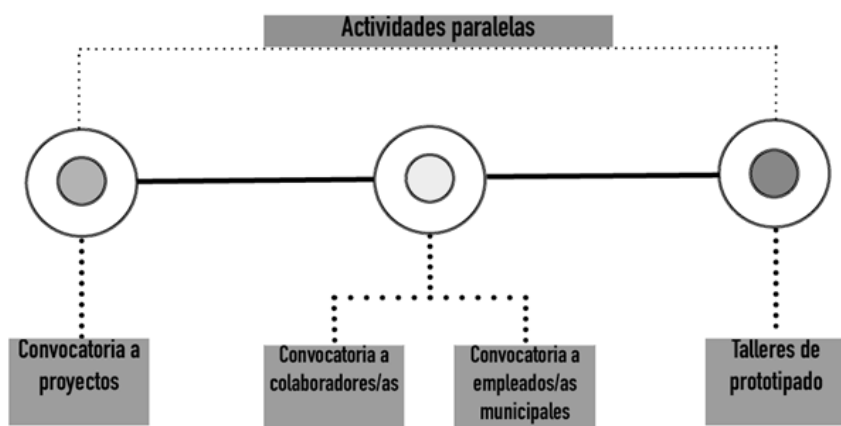
---

12 Muchas de las ideas que se han expuesto hasta ahora respecto del proyecto Experimenta Distrito han sido recogidas de diversos informes, documentos de trabajo, artículos de opinión, documentales, vídeos, repositorios digitales, entre otras fuentes, muchas de ellas no publicadas y que fueron facilitadas como fuente de información para elaborar esta investigación. No obstante, el siguiente enlace condensa, en palabras de una mentora en el proyecto, muchas de las ideas que se han vertido hasta ahora (Medialab-Prado s/f.d.).

problemáticas relativas a la vida en la ciudad y encontrar soluciones creativas y colaborativas (Resina y Güemes 2019).

El proyecto de Madrid Escucha se llevó a cabo en dos fases. Durante los meses de mayo y junio de 2017 se celebró la primera experiencia, con el objetivo de crear un espacio de encuentro entre empleados y técnicos del Ayuntamiento de Madrid y la ciudadanía. Del conjunto de empleados municipales del ayuntamiento de Madrid que participaron, se diferencia entre aquellos que tuvieron una participación permanente, como es el caso de los tres promotores de tres diferentes proyectos, y aquellos a los que denominamos “itinerantes”, ya que fueron colaborando y asesorando en los diferentes proyectos en función a las temáticas de estos. De lado de la ciudadanía, los perfiles son muy variados, destacando aquellas personas que promueven o colaboran en proyectos como parte de organizaciones civiles interesadas por diferentes temáticas referidas a la vida en la ciudad.

Gráfico 2: Fases de Madrid Escucha



*Fuente: Elaboración propia.*

Esta primera convocatoria a proyectos fue de temática libre, lo que permitió comprobar que existen diferentes problemáticas sobre las que se interesan la ciudadanía madrileña y los empleados públicos del ayuntamiento. En términos generales, los proyectos desarrollados se dividen en tres áreas temáticas. Por un lado, están aquellos proyectos que se preocuparon por el uso del espacio público como una forma de reivindicar el derecho a la ciudad en sus diferentes dimensiones. En segundo lugar, el medioambiente y la sostenibilidad. Finalmente, aquellos proyectos centrados en temáticas referidas a la educación y los cuidados en la ciudad.

Uno de los aspectos relevantes de la experiencia Madrid Escucha 2017 fue la capacidad de poner en común distintas voces procedentes de diversos sectores con un objetivo común: dialogar acerca de asuntos públicos para co-gestionar las políticas públicas. La mayoría de los participantes de este programa ya habían estado involucrados de alguna manera en anteriores procesos, ya fuera a través de talleres en sus barrios, eventos o ejerciendo labores de organización y planificación en programas similares. En todos los proyectos, el perfil de los participantes ha sido diverso. Del lado de la ciudadanía, participaron tanto ciudadanos a título individual, atraídos por un proyecto, como colectivos ya organizados que encuentran en Madrid Escucha una oportunidad para aprender y materializar sus líneas de trabajo. Del lado de la administración, encontramos perfiles de trabajadores públicos que han desempeñado el rol de promotores. Esto da cuenta de la capacidad de poner en marcha proyectos con una metodología diferente a la habitual, en los que se ha reforzado la multidisciplinariedad y la cercanía. La participación puntual de empleados municipales también ha sido clave para el desarrollo de otros proyectos. En muchas ocasiones, los ciudadanos ya tenían claro el objetivo de los proyectos, sin embargo, en la etapa de desarrollo encontraban complejidades administrativas en las que los empleados públicos han tenido una labor facilitadora fundamental.

La segunda edición de Madrid Escucha estuvo centrada en la movilidad urbana, de ahí el nombre de esta convocatoria: Moverse en la Ciudad. Taller de Prototipado Colaborativo del Programa Madrid Escucha 2019. Al mismo tiempo, esta convocatoria se inscribe en el proyecto Culturas de la Movilidad (Medialab-Prado, s/f.f.), una iniciativa impulsada por Medialab Prado y CentroCentro en colaboración con el Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad del Ayuntamiento de Madrid y la Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT). En este contexto, el objetivo de esta edición fue reflexionar y diseñar soluciones a los problemas de movilidad de la ciudad en función a dos preguntas clave: ¿cómo nos movemos? Y ¿para qué y a dónde nos movemos? De esta forma, el laboratorio invita a trabajadores públicos y ciudadanía a presentar proyectos que nos permitan pensar colectiva e institucionalmente la movilidad en la ciudad, entendiendo que la movilidad es algo que nos afecta a todos y todas, pero no por igual. Por ello se hacen necesarias soluciones creativas, que integren la imaginación, esfuerzo y conocimiento de actores públicos y ciudadanos y que nos conduzcan a un escenario de gobernanza colaborativa.

En esta segunda edición de Madrid Escucha se prototiparon un total de ocho proyectos que, teniendo una temática transversal –la movilidad en la ciudad– abordaron un sinfín de problemáticas que afectan a la ciudadanía madrileña. Desde proyectos que se preocupan por el uso de las calles con

una perspectiva de género, hasta propuestas que vinculan la movilidad con el ocio y tiempo libre, la movilidad peatonal o la movilidad en bicicleta. No todos los proyectos han tenido el mismo recorrido, pero es destacable que en muchos de ellos el trabajo colaborativo entre ciudadanos y empleados municipales ha permitido repensar los proyectos presentados y generar compromisos por parte de los responsables del Ayuntamiento participantes para llevar a cabo programas pilotos de alguno de los proyectos. Esto ha demostrado que la colaboración pública entre administración y ciudadanía ofrece todo un abanico de posibilidades. No solo facilita el acercamiento entre instituciones y ciudadanos, sino que, además y sobre todo, permite que la administración promueva soluciones a partir del diálogo directo con la ciudadanía y sin olvidar que los empleados municipales también son ciudadanos y que, por tanto, también se ven afectados por diversas problemáticas urbanas.

El objetivo de reunir a empleados municipales y la ciudadanía responde a la necesidad de generar espacios de aprendizaje y experimentación en y con la administración pública, acercando y estimulando el diálogo y colaboración entre ciudadanía y los empleados y empleadas municipales. En este contexto, el objetivo perseguido en los talleres de prototipado de Madrid Escucha es construir confianza entre la ciudadanía y empleados municipales, mediante la creación de espacios de experimentación caracterizados por la comunicación (escucha y diálogo). Esto se tradujo en una serie de dinámicas que permitían la definición en conjunto las problemáticas y necesidades sociales y, al mismo tiempo, el diseño de las políticas que permitan atajar las problemáticas previamente definidas. Se trató, en suma, de un trabajo de co-creación, co-diseño y co-gestión entre empleados municipales y ciudadanos.

Asimismo, la pieza central para entender el espíritu de Madrid Escucha tiene que ver con quiénes participan en este laboratorio. A diferencia de otros laboratorios de experimentación ciudadana, como pueda ser Experimenta Distrito, en Madrid Escucha se promueve el encuentro entre ciudadanía y empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid. Estos lugares de encuentro, que promueven la cooperación y colaboración, permitieron la experimentación no solo en lo referido a los proyectos presentados que luego se prototipan, sino también en generar nuevas dinámicas de interacción y formas de trabajo basadas en el aprendizaje colectivo y el diálogo. En definitiva, el proyecto de Madrid Escucha promueve e incentiva espacios de interacción entre ciudadanos y empleados públicos, y ofrece como resultado la posibilidad de explorar nuevas formas de co-implicación en los asuntos públicos y de cooperación público-social. Al mismo tiempo, les permite intercambiar puntos de vista, entenderse mejor, pensar a partir de



los asuntos comunes y a crear una nueva cultura de lo público, más abierta y transversal (Medialab-Prado 2017).

## REFLEXIONES FINALES

En este texto nos hemos aproximado a las experiencias de Madrid Escucha y Experimenta Distrito, en el marco del laboratorio de innovación ciudadana InCiLab de Medialab-Prado, como dos ejemplos de la política impulsada desde el Ayuntamiento de Madrid con el objetivo de generar procesos de participación y colaboración ciudadana en un marco de institucionalización débil (*soft institutionalization*). De acuerdo con el enfoque propuesto en este trabajo, y a la luz de las preguntas que se formularon al inicio de este trabajo, caben algunas consideraciones al respecto.

En primer lugar, el alcance y capacidad de innovación que tienen los laboratorios ciudadanos está en gran medida vinculado con las dinámicas deliberativas que se dan en el seno de los talleres de prototipado. De acuerdo con Cooper, Bryer y Meek (2006) en cuanto a la dimensión deliberativa de la colaboración, vemos que tanto Experimenta Distrito como Madrid Escucha son programas que fundamentan su actuación en dinámicas deliberativas en las que el diálogo y la escucha son fundamentales, las acciones que se llevan a cabo son conjuntas y consensuadas entre los miembros de los grupos de trabajo y las responsabilidades también son compartidas. Esta característica ha estado presente a lo largo de las jornadas de prototipado de ambos programas, aunque los alcances en el caso de Experimenta Distrito parecen ser mayores. Existen dos elementos para concluir que el programa Madrid Escucha tiene menos trascendencia en este sentido. En primer lugar, que el número de ediciones celebradas de Madrid Escucha es inferior al de Experimenta Distrito. En segundo lugar, la propia dinámica de trabajo “mano a mano” entre ciudadanos y empleados municipales requiere un esfuerzo de mediación mucho mayor que permita una interacción fluida y horizontal entre ellos. Asimismo, las dos ediciones, pero en especial la primera, estuvieron caracterizadas por una relativamente poco estable participación de los empleados municipales, lo que impedía profundizar en la dinámica colaborativa de los talleres de prototipado.

En segundo lugar, hemos señalado que ninguna de las actividades de prototipado de Madrid Escucha y Experimenta Distrito tienen como objetivo último el llevar a cabo proyectos exitosos en materia de políticas públicas. Si bien esto es así, en este punto cabe una diferenciación entre ambos programas. De acuerdo con la teoría señalada, estos proyectos responden más a modelos orientados a la innovación social/ciudadana, y

no tanto a la innovación democrática. Esta diferenciación es muy clara en el caso de ED, pero no tanto en el caso de Madrid Escucha donde el propio espíritu de la convocatoria invita a repensar el vínculo entre la ciudadanía y las instituciones públicas. Por tanto, podríamos decir que el programa de Madrid Escucha se articula como un modelo híbrido entre la innovación democrática y la innovación social y ciudadana en la medida en la que sus dinámicas intentan responder a diferentes problemáticas y vulnerabilidades colectivas (innovación social), pero al mismo tiempo pretende ser un espacio de experimentación de un modelo institucional orientado a la colaboración público-social en aras de mejorar los procesos de toma de decisiones políticas (innovación democrática).

En términos de los resultados que ofrecen los laboratorios de Madrid Escucha y Experimenta Distrito, se ha podido comprobar que su impacto más inmediato está en la capacidad de generar inteligencia colectiva y confianza social; lo que está estrechamente vinculado a que ambos programas ponen de manifiesto que la diversidad de perfiles participantes es una característica central en todos los proyectos. De acuerdo con lo señalado por Woolley, Aggarwal y Malone (2015) al respecto, podemos comprobar que la eficiencia no es una característica especialmente destacable en el proceso de prototipado de los proyectos. En ocasiones existen proyectos que no se pueden prototipar y en la mayoría de los casos los prototipos que se llevan a cabo no tienen una utilidad inmediata. Por el contrario, los prototipos terminan siendo respuestas creativas e innovadoras, en lugar de eficientes, gracias a la diversidad de los perfiles participantes y a la fluida comunicación que se construye entre quienes participan de los grupos de trabajo. En relación con esta última cuestión, la mediación se articula como elemento que permite la comunicación entre los actores que participan. Asimismo, la ausencia de “eficiencia” estaría vinculada con una mirada de la administración como generadora de respuestas técnicamente “mejores”. Sin embargo, los proyectos desarrollados en el seno de Experimenta Distrito, pero en especial de Madrid Escucha, permiten identificar dinámicas en las que la definición de los problemas se lleva a cabo en función de las diversas miradas que participan en dicha definición y esto genera respuestas alternativas. Como señala Brugué en este sentido,

[...] si el problema que pretendemos abordar es claro y diáfano quizá con la respuesta técnica sea suficiente; pero si, como es cada vez más frecuente, el problema es complejo y poliédrico, entonces será más adecuada una respuesta dialogada y de equilibrio (2004: 9).

A la hora de explorar los diferentes proyectos que se abordan en los talleres de Experimenta Distrito y Madrid Escucha es evidente que

las miradas sobre los problemas que afectan a la vida en la ciudad son múltiples, diversas y no siempre coincidentes.

En cuarto lugar, el modelo de institución pública que promueve InCiLab a través de Madrid Escucha y Experimenta Distrito se fundamenta en la capacidad de poner en contacto a la ciudadanía para poder repensar la vida en la ciudad y sus barrios. Esto es posible gracias a una metodología que combina, por un lado, un sistema de doble convocatoria y, por el otro, la labor de la mediación como pieza central de un mecanismo que depende en gran medida de un alto grado de comunicación entre quienes participan de los talleres. Estas características permiten que los talleres de prototipado sean espacios en los que entran en contacto actores diversos, con inquietudes, intereses y miradas respecto de los problemas no siempre coincidentes. En términos generales, pudo observarse que el buen funcionamiento de un taller de prototipado permite que diferentes actores colaboren, construyendo a lo largo del proceso nuevas subjetividades colectivas y redes de solidaridad que contribuyen al reforzamiento del tejido y confianza social. Esto fue especialmente llamativo en alguna de las ediciones de Experimenta Distrito, más concretamente en el caso de Puente de Vallecas Experimenta. Como se ha señalado, Vallecas es un distrito que presenta un alto grado de asociacionismo y una fuerte identidad de barrio, lo que permitió convocar a una pluralidad de actores –individuales y colectivos– con fuerte compromiso hacia las problemáticas y desigualdades del distrito. En este caso, Puente de Vallecas Experimenta sirvió para reforzar el contacto entre una multiplicidad de ciudadanos, organizaciones y asociaciones preocupadas por mejorar la vida en el barrio.

En términos del (posible) impacto institucional, el objetivo último que persigue Medialab a través del Laboratorio InCiLab es crear una conciencia colectiva que asuma que los laboratorios ciudadanos deben ser equiparables a cualquier otra forma de institución cultural, como puedan ser los parques o bibliotecas. En tanto infraestructura cultural, su existencia no puede estar vinculada a una expectativa de resultados cuantificable –de la misma forma que un parque no existe en función de las horas de diversión que produce o una biblioteca en función al conocimiento adquirido por sus usuarios–. Por lo tanto, la experimentación se convierte en un fin en sí mismo y desde InCiLab se apuesta por institucionalizar este tipo de infraestructura cultural. Más concretamente, el proyecto Experimenta Distrito busca que el modelo de laboratorios de Medialab pueda replicarse en los barrios de la ciudad a través de las Juntas de Distrito, mientras que el proyecto de Madrid Escucha aspira, en última instancia, a institucionalizar espacios de co-creación entre la administración y la ciudadanía. En ambos casos, y a diferencia de los ejemplos antes mencionados –parques o bibliotecas–,

el modelo de laboratorio ciudadano promueve un tipo de institución en el que la ciudadanía no se asume como simple receptora de cultura, sino también como productora de cultura. A su vez, en términos políticos se plantea la institucionalización de un modelo de administración “creativa e inclusiva en sus respuestas a los retos que le plantea una sociedad cada vez más compleja y diversa” (Brugué 2004: 9).

En términos de cambio institucional, resulta evidente que el ciclo político tras el 15M está caracterizado por múltiples elementos, entre ellos las demandas de profundización democrática y participación. Este contexto, del que se desprende un nuevo espíritu de época o sentido común de época, permite la victoria electoral de diferentes confluencias políticas de corte municipalista a lo largo de la geografía española, entre ellas Ahora Madrid. Todo el caudal discursivo (de producción de sentido) que acompaña la experiencia de Ahora Madrid permite hablarnos de un ciclo político en el que emergen y alcanzan cierto grado de sedimentación una serie de ideas políticas que, aunque de forma aún precaria e inestable, explicarían ciertas transformaciones institucionales en el seno del ayuntamiento de Madrid. En este sentido, la perspectiva del institucionalismo discursivo/constructivista y la *ideational school* nos ayudan a entender que dichas ideas políticas/discursos son el fundamento de los cambios institucionales vividos en la ciudad de Madrid, sobre todo en lo referido a profundización democrática y cambio institucional. Asimismo, estas transformaciones son las que permitieron que Medialab Prado, en colaboración con el Ayuntamiento, reorganizase su actividad y, al mismo tiempo, llevase a cabo los programas de Madrid Escucha y Experimenta Distrito, dos ejemplos, en términos de políticas, de las transformaciones institucionales vividas en Madrid durante el último período de gobierno. Cabe señalar también que el Ayuntamiento de Madrid gobernado por la coalición de Ahora Madrid impulsa dos áreas de gobierno con especial sensibilidad hacia las prácticas colaborativas y participativas por parte de la ciudadanía: el Área de Gobierno de Coordinación Territorial y Cooperación Público-Social y el Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Buen Gobierno. En especial esta última ha estado fuertemente volcada en promover proyectos y programas que articulan mecanismos de participación ciudadana en diversos ámbitos, ya sean los Foros Locales, el impulso y puesta en marcha del portal de participación ciudadana Madrid. Decide, al igual que el resto de las actividades y laboratorios impulsados en el seno de Medialab-Prado.

Para finalizar, como se ha señalado al principio de este apartado, las dinámicas que se generan en torno a Madrid Escucha y Experimenta Distrito se dan en un marco de *soft institutionalization*, toda vez que no

se consolida un entramado institucional con aspiración de continuidad y perdurabilidad. Esta cuestión abre una rica línea de investigación en la que se indague sobre los efectos secundarios que generan experiencias como la de Madrid Escucha y Experimenta Distrito. En términos generales, estos proyectos parecen demostrar que su razón de ser responde no solo a la voluntad política de encontrar mejores mecanismos para afrontar los “nuevos problemas malditos”, sino también —¿y sobre todo?— a generar legitimación de los gestores públicos. Si asumimos que el marco en el que nacen estas experiencias está influido por el contexto sociopolíticos pos15M, caracterizado por una fuerte demanda de participación política de la que Ahora Madrid no es ajena, podríamos entender que proyectos como Madrid Escucha y Experimenta Distrito pivotan entre los dos extremos de un *continuum*: voluntad política para promover la participación y la colaboración ciudadana como vehículo de construcción de políticas (o aspiración de ello) y necesidad de legitimación ante las demandas y reclamos de la ciudadanía.

## REFERENCIAS

- Béland, D. y Cox, R. H. (2011). Introduction: Ideas and politics. En Béland, D. y R. H. Cox, R. H., (Eds.), *Ideas and politics in social science research*. Nueva York: Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_. (2016). Ideas as coalition magnets: coalition building, policy entrepreneurs, and power relations. *Journal of European Public Policy*, 23 (3), 428-445.
- Brugué, Q. (2004). Modernizar la administración desde la izquierda: burocracia, nueva gestión pública y administración deliberativa. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 29, 1-16.
- Calle Collado, Á. (2016). Ciclos políticos y ciclos de movilización. Entre El 15M, podemos y nuevos municipalismos. *Historia Actual Online*, 40 (2), 79-94.
- Chesbrough, H. (2006a). Open innovation. A new paradigm for understanding industrial innovation. En Chesbrough, H., Vanhaverbeke W. y West, J. (Eds.), *Open innovation. Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_. (2006b). *Open innovation: The new imperative from creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cooper, T. L., Bryer, T. A., y Meek, J. W. (2006). Citizen-centered collaborative public management. *Public Administration Review*, 66 (special issue), 76-88.
- Criado, J. I., Rojas-Martín, F., y Silván, A. (2017). Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública. Análisis del caso NovaGob Lab. *Revista de Gestión Pública*, 6 (1), 19-42.
- Criado, J. I. y Villodre, J. (2016). Crowdsourcing y Plataformas Colaborativas en las Administraciones Públicas. En Criado, J. I. (Ed.), *Nuevas Tendencias en la Gestión Pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- De la Fuente, R., y Walliser, A. (2018). Los nuevos activismos urbanos y la institucionalidad del cambio en Madrid. En Baro-Yelles, N. y Romero, J. (Eds.), *Cultura territorial e innovación social ¿Hacia un*

*nuevo modelo metropolitano en Europa del Sur?* Valencia: Universitat de València.

- Estalella, A., Lafuente, A., y Rocha, J. (2013). Laboratorios de procomún: experimentación , recursividad y activismo. *Téknokultura*, 10 (1), 21-48.
- Feenstra, R. A., Torney, S., Casero-Ripolles, A., y Keane, J. (2016). *La reconfiguración de la democracia: el laboratorio político español*. Granada: Comares.
- Foros Locales (s/f.). ¿Qué son los Foros Locales? Disponible en <https://foroslocales.madrid.es/> [27-02-2020].
- Fundación COTEC (s/f.). La fundación. Disponible en <https://cotec.es/quienes-somos/presentacion/> [27-02-2020].
- Gascó, M. (2017). Living Labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34 (1), 90-98.
- Graham, S. (2009). *Democratic Innovations. Designing institutions for citizen participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Güemes, C., Resina, J., y Cruz-Rubio, C. (2017). *Informe sobre proyecto MADRID ESCUCHA - MEDIALAB-PRADO*. Madrid: GIGAPP.
- Hay, C. (2006). Constructivist institutionalism. En Rhodes, R. A. W., Binder, S. A. y Rockman, B. A. (Eds.), *The Oxford handbook of political institutions*. Nueva York: Oxford University Press.
- Hay, C. (2011). Ideas and constrution of interests. In Bèland, D. y Cox, R. H. (Eds.), *Ideas and politics in social science research*. Nueva York: Oxford University Press.
- Hilgers, D. e Ihl, C. (2010). Citizensourcing: Applying the concept of open innovation to the public sector. *The International Journal of Public Participation*, 4 (1), 67-88.
- Kjær, P., y Pedersen, O. K. (2001). Translating liberalization. Neoliberalism in the danish negotiated economy. En Campbell, J. L. y Pedersen, O. K. (Eds.), *The Rise of neoliberalism and institutional analysis*. Princeton y Oxford: Princeton University Press.



- Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza. En Cerrillo y Martínez, A. (Coord.), *La gobernanza hoy: diez textos de referencia*. Madrid: INAP.
- Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 21, 7-22.
- Medialab-Prado (2017). Madrid Escucha: innovación entre ciudadanos y empleados públicos. Disponible en: <https://diario.madrid.es/decidemadrid/2017/04/20/madrid-escucha-innovacion-entre-ciudadanos-y-empleados-publicos/> [27-02-2020].
- Medialab-Prado (s/f.a). DataLab. Disponible en <https://www.medialab-prado.es/laboratorios/datalab> [27-02-2020].
- \_\_\_\_\_. (s/f.b.). InCiLab. Disponible en <https://www.medialab-prado.es/mas-informacion/197> [27-02-2020].
- \_\_\_\_\_. (s/f.c.). Experimenta Distrito. Disponible en <https://www.medialab-prado.es/programas/experimenta-distrito> [27-02-2020].
- \_\_\_\_\_. (s/f.d.). Experimenta Distrito es una ideaza. Disponible en <http://experimentadistrito.net/experimenta-distrito-es-una-ideaza-por-lucia-alba/> [27-02-2020].
- \_\_\_\_\_. (s/f.e.). Madrid Escucha. Disponible en <https://www.medialab-prado.es/programas/madrid-escucha> [27-02-2020].
- \_\_\_\_\_. (s/f.f.). Culturas de la movilidad. Disponible en <https://www.medialab-prado.es/proyectos/culturas-de-la-movilidad> [27-02-2020].
- Mergel, I. y Desouza, K. (2013). Implementing open innovation in the public sector: The case of Challenge.gov. *Public Administration Review*, 73 (6), 882-890.
- Navarro, C. J. (2015). Innovación social y gobernanza urbana. En Subirats, J. y García Bernardos, A. (Eds.), *Innovación social y políticas urbanas en España. Experiencias significativas en las grandes ciudades*. Barcelona: Icaria.
- Nun, J. (2015). *El sentido común y la política. Escritos teóricos y prácticos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

- Paisaje Transversal. (2018). *Escuchar y transformar la ciudad. Urbanismo colaborativo y participación ciudadana*. Madrid: Catarata, Fundación Arquia.
- Panizza, F. (2002). Discurso e instituciones en la reforma de la administración pública uruguaya. *Revista Uruguay de Ciencia Política*, 13, 59-93.
- Pettigrew, A., Whittington, R., y Thomas, H. (2006). *Handbook of strategy and management*. Londres: Sage.
- Resina, J. y Güemes, C. (2019). Instituciones abiertas y creación de confianza: experiencias desde España. *Revista de Gestión Pública*, VIII (1), 43-70.
- Rodríguez-Ibáñez, M. (2019). The case of open government in Madrid and its relationship with MediaLab Prado. En Tejerina, B., Miranda de Almeida, C. y Perugorría, I. (Eds.), *Sharing Society: the impact of collaborative collective actions in the transformation of contemporary societies*. Bilbao: Universidad del País Vasco, Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Romero-Frías, E., y Robinson-García, N. (2017). Laboratorios sociales en Universidades: Innovación e impacto en Medialab UGR. *Comunicar*, 51 (XXV), 29-38.
- Salom-Carrasco, J., Pitarch-Garrido, M.-D., y Sales-Ten, A. (2018). Innovación social: estrategias urbanas en un contexto de cambio. El caso de la ciudad de Valencia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 91, 31-58.
- Schmidt, V. (2006). Institutionalism. En Hay, C., Lister, M. y Marsh, D. (Eds.), *The state. Theories and issues*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Schmidt, V. (2010a). Reconciling ideas and institutions through discursive institutionalism. En Béland, D. y R. H. Cox, R. H., (Eds.), *Ideas and politics in social science research*. Nueva York: Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_. (2010b). Taking ideas and discourse seriously: explaining change through discursive institutionalism as the fourth 'new institutionalism'. *European Political Science Review*, 2 (1), 1-25.

Villodre, J. (2019). Innovación pública abierta. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 17, 314-327.

Woolley, A. W., Aggarwal, I., y Malone, T. W. (2015). Collective intelligence and group performance. *Current Directions in Psychological Science*, 24 (6), 420-424.

Recibido: 02-12-2019

Aceptación de la versión final: 30-12-2019