

## Gobierno Abierto: la experiencia de participación de la Ciudad de Buenos Aires

Matías Zubiría



Actividad de participación ciudadana del Ministerio de Modernización de la Ciudad de Buenos Aires.

Buenos Aires es una ciudad pionera en temas de innovación y de gobierno abierto, ha logrado la continuidad de políticas al respecto que hoy en día la posicionan en un lugar de privilegio dentro de las ciudades del mundo. La presente exposición considerará prácticas realizadas desde el Gobierno para fomentar la participación ciudadana y la innovación; son prácticas que se realizan habitualmente en diferentes contextos, tanto hacia el interior del gobierno como para con los ciudadanos.

En la Ciudad de Buenos Aires contamos con un Ministerio de Modernización Innovación y Tecnología, en el cual existe la Subsecretaría de Ciudad Inteligente, ésta última se dedica a desarrollar y promover proyectos vinculados a la sustentabilidad, innovación, gobierno abierto y electrónico, pilares fundamentales dentro del concepto de *SmartCities*.

En este contexto, se creó la Dirección General de Innovación y Gobierno Abierto la cual tiene por objetivos aumentar la participación ciudadana en la mejora de políticas públicas usando estrategias que involucren a los ciudadanos, a la vez de fomentar la transparencia de la gestión de gobierno publicando datos en formato abierto y promoviendo el uso de la tecnología para la mejora de la vida de los vecinos.

En definitiva, en el área fomentamos la búsqueda de soluciones innovadoras, disruptivas, que nos ponga a pensar de otro modo los viejos problemas de la ciudad y nos especializamos en la metodología de trabajo para lograrlo. No es tarea fácil, ya que todo cambio tiene resistencia por sí mismo, sin embargo, el desafío lo vale. Es por todo esto, que brindamos servicios de innovación y

creatividad para reformular los procesos y sistemas utilizados a la hora de pensar las mejoras de servicios o proyectos; desarrollar y prototipar productos con tecnologías simples pensadas desde y para las personas, y fomentar la política de apertura de datos y participación. Tal vez el desafío más importante que tienen áreas como esta es el de potenciar el desarrollo económico y social basado en datos del mismo gobierno.

Estos servicios se concentraron en un Laboratorio de Gobierno para la innovación llamado Smart Lab. Este laboratorio cuenta con tres áreas que trabajan siguiendo los principios del Design Thinking, una metodología basada en la experiencia del usuario que plantea modernizar las dinámicas de trabajo, hacerlas más ágiles, innovadoras y creativas. De esta manera, se posiciona como un área de servicio transversal, generando vínculos con la sociedad civil y el sector privado, para co-crear soluciones nuevas a problemáticas sociales y mejorar la vida en el día a día en la Ciudad.

### **Ejes metodológicos: entender, idear y prototipar**

Nuestra visión se enmarca en *escuchar*, para poder pensar por fuera de los esquemas tradicionales, alejando el concepto de participación ciudadana en la que los vecinos se sientan en un auditorio a escuchar pasivamente, donde simplemente se les informa qué se va a hacer en su barrio o ciudad. En este caso, los funcionarios son los que se sientan a escuchar y es allí en donde pueden surgir propuestas simples, inno-

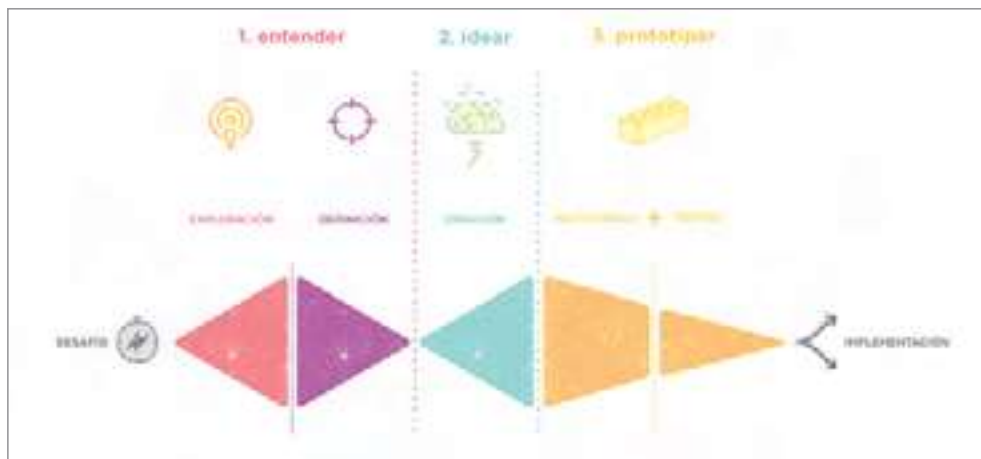
vadoras y eficaces a las problemáticas concretas de los ciudadanos, ya que el rol de ellos debe ser activo en la toma de decisiones.

La propuesta metodológica, que también se describe en la *Figura 1*, gira sobre tres grandes ejes:

- 1. Entender:** esto significa comprender con precisión el desafío a resolver, no la problemática a nivel general, sino llegar al foco de la necesidad. Este paso implica la exploración, investigación de lo que sucede, del dolor del vecino, o una comunidad en particular. Son entrevistas con los involucrados, tener las perspectivas de la mayor cantidad posible de personas o sectores. Esta etapa es tan importante que en ella se encuentra gran parte de la solución. Por ello concluye en la definición de un problema o desafío concreto a solucionar.
- 2. Idear:** al comprender con precisión lo que tenemos que solucionar, el segundo paso es idear soluciones posibles, claramente la investigación anterior será el principal insumo, por lo que la ideación tendrá los límites y el marco del trabajo anteriormente hecho. No es divagar, sino pensar ideas que nos permitan solucionar el problema según los parámetros y límites del paso anterior. Claramente esta es la etapa creativa de la metodología de trabajo, aquí se deben aplicar técnicas de research, de tormentas de ideas, desestructurar las cosas y encontrar posibilidades diversas que solucionen ese desafío.

**3. Prototipar:** Realizar un prototipo, un producto mínimo viable para ensayar la implementación creada en el paso de “idear”, es el límite de nuestro servicio. En esta etapa, nos lanzamos a construir el prototipo que estará en la calle o en el área de gobierno que tiene el problema y testear la solución. El testeo contemplará el funcionamiento de la propuesta, el costo en relación al nivel de solución alcanzado, y su escalabilidad tanto técnica como económica.

áreas del Gobierno. Empezando por Jefatura de gobierno existen diferentes canales por los cuales los ciudadanos pueden expresarse. Por ejemplo, Horacio Rodríguez Larreta, el Jefe de Gobierno de la Ciudad, organiza una vez por semana un desayuno con personas de una comuna o barrio para escuchar a los ciudadanos e intercambiar ideas. Es muy interesantes que el mismo Jefe de Gobierno esté al frente de esta iniciativa, mueve y fomenta el valor de solucionar temas concretos de vecinos



**Figura 1.** Diagrama de la metodología de trabajo del Ministerio de Modernización de la Ciudad de Buenos Aires basada en el Design Thinking.

Es a partir de estos pasos, basados en el Design Thinking, que el Gobierno desarrolla diferentes acciones, algunas de las cuales describimos a continuación.

La escucha es un valor fundamental en la actual gestión. Por lo tanto, al buscar que los ciudadanos participen, necesitamos que conozcan las iniciativas existentes de la fuente misma, por lo que el paso 1, entender, es una forma de trabajar que se replica en muchas

concretos. Se sienta y escucha, pregunta, propone, deriva y se hacen esfuerzos para relevar e intervenir con soluciones concretas. También asiste cada quince días a una radio local para responder preguntas en vivo (el más escuchado de la ciudad). Además, se implementaron los timbreos, jornadas en las que los funcionarios van casa por casa para escuchar lo que los vecinos tienen que decir, dialogar sobre problemáticas del barrio.

Por último, existen dos call centers donde trabajan personal especializado y van rotando funcionarios de diferentes áreas. Desde uno de los call center se llama a los vecinos para comunicar iniciativas en los diferentes barrios y escuchar propuestas; y el otro, tal vez el más importante, es el llamado 147, que es el número telefónico donde se reciben consultas y se derivan al área de competencia.

### Innovación Estratégica, Gobierno Abierto y Tecnología

Siguiendo esta línea, en el Ministerio de Modernización trabajamos con tres áreas que fomentan lo expuesto y que muestra la *Figura 2*: Innovación Estratégica, Gobierno Abierto y Tecnología.



**Figura 2.** Diagrama de las áreas de trabajo del Ministerio de Modernización de la Ciudad de Buenos Aires.

*Innovación Estratégica* es un espacio desestructurado que tiene por objetivo hacer de una forma distinta lo que siempre se hace igual o no se hace. Genera los espacios necesarios para escuchar y en-

tender qué piensan y necesitan los vecinos y así llevar adelante proyectos que siempre tengan el foco puesto en solucionar directamente esas problemáticas. Para esto, abren mesas de diálogo, organizan “ideatones” (sesiones de trabajo con los involucrados en un desafío) o realizan entrevistas en las que cada persona implicada es invitada a participar aportando sus ideas y dejando en claro su postura para que las mejoras que se lleven a cabo sean consensuadas. Además, trabaja en descubrir y conocer las tecnologías disponibles e idiosincrasias de los actores para poder evaluar la viabilidad y escalabilidad de las soluciones que surgen.

Por ejemplo, el Gobierno Nacional traspasó a Buenos Aires la Policía Federal que trabajaba en la Ciudad, esto implicó pasar de unos seis mil policías locales a más de veinte mil. Para pensar esto se llevó adelante una mesa de diálogo con oficiales de la Policía Metropolitana y de la Policía Federal para pensar en conjunto el rol de la *nueva policía* (o policía del futuro) y repensar la seguridad más allá de las fuerzas.

Otra oportunidad, esta estrategia de trabajo también se utilizó en el área de gobierno que trabaja con los Adultos Mayores, ante el desafío de incluirlos digitalmente; como resultado nació “+Simple”, una plataforma intuitiva y fácil de utilizar que cuenta con herramientas para la vida diaria como noticias, videollamadas, consejos de salud, redes sociales, juegos, películas, trámites online y acceso al mail, entre otras. Esto implicó realizar talleres con adultos mayores, diseñadores gráficos, progra-



Diálogo que tienen las personas de gobierno para entender lo que necesitan los vecinos sobre una temática en particular. En ese caso se trata del proceso de diagnosticar los temas de seguridad en la zona sur de la ciudad.

madores e ingenieros para idear la solución según la problemática propia de ese segmento.

También se trabajó junto al Ministerio de Educación en la Escuela llamada “Siglo XXI” para pensar como incorporar la tecnología en un gimnasio donde se quería trabajar con Realidad Aumentada. El desafío fue eminentemente tecnológico, pero también pedagógico, para darle sentido a lo que se quería implementar, recordemos el principio de tecnología para la persona y no al revés. Para ello trabajamos con docentes e ingenieros para adaptar las propuestas técnicas y convertirlas en propuestas pedagógicas con valor educativo.

Otro tema en el que trabajamos es la política de apertura de datos, de la que

se encarga el área de *Gobierno Abierto*. Buenos Aires lleva cinco años trabajando en el tema, durante 2016 el equipo priorizó el publicar información con mayor grado de utilidad y de valor. Para esto se llevaron a cabo relevamientos en los que se descubrió qué cosas querían saber los vecinos y organizaciones especializadas, se comenzaron a estandarizar y organizar las bases de datos públicas de la Ciudad y a desarrollar una plataforma para publicarlos de manera didáctica. El concepto fundamental del trabajo es comenzar a trabajar con una *comunicación didáctica* de lo publicado para ampliar el nicho que consumen estos datos. No es solo comunicar qué estamos publicando, sino hacer que lo publicado sea entendible para la mayoría de los ciudadanos de a pie, en definitiva contar la historia de los datos publicados para

que se pueda comprender lo que pasa en la gestión. Esto implica un trabajo en conjunto con ONGs y Universidades, teniendo un proceso de trazabilidad que valida la calidad de las fuentes de donde provienen los datos y se asesora a las diferentes áreas en el sentido de generar bases confiables.

Como ejemplo de esta metodología se puede nombrar la publicación del presupuesto de la Ciudad. En esa oportunidad, se pensó en conjunto en personas que trabajan en diferentes medios de comunicación, cuál era la forma más simple y eficaz de publicar la información y se llegó a la conclusión de que lo mejor era desglosar la información y explicarla con gráficos que fueran legibles por todos. Otro caso es el de las declaraciones juradas de funcionarios públicos, información que es importante para la ética pública y para el saber ciudadano. Por eso, para fin de año se planean publicar más de mil, que van desde el Jefe de Gobierno y los Ministros, hasta Asesores y Directores Generales. También se proyecta que para el año que viene pueda hacerse visible un estudio del crecimiento patrimonial de estas personas. Todo este tipo de publicaciones son las que contribuyen a la transparencia en la gestión y fomentan la participación ciudadana.

El Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología de la Ciudad de Buenos Aires, tiene por último su área de *Tecnología* que brinda servicio a las otras dos áreas presentadas, con los que contribuye a hacer de Buenos Aires una Ciudad Inteligente. Bajo este concepto aparece la tecnología tomada como una

herramienta integradora y facilitadora que genera avances en los desarrollos de los proyectos en los que las diferentes áreas se involucran. Por ello, es de suma importancia contar con una unidad especializada en software y hardware, que investigue y cree prototipos o productos finales para dar soporte y contribuir al trabajo horizontal. El ejemplo más claro de su trabajo es la plataforma de datos abiertos, la plataforma única de sensores de la Ciudad (en proceso de homologación) y la implementación de proyectos de sensorización en la ciudad.

Por último, y como cierre, la Ciudad entró en el plan piloto de la Alianza para el Gobierno Abierto –Open Government Partnership– una alianza en la que participan sesenta y nueve países. Este año se convoca a 15 ciudades del mundo, entre ellas Buenos Aires, que se comprometen a elaborar un plan de 5 proyectos de Gobierno Abierto vinculados a la apertura y la participación social, realizar experimentos ciudadanos para mejorar la calidad de vida de los vecinos prestándoles atención y respondiendo a sus necesidades. Cada uno de estos son evaluados por personas externas que validan si realmente están originados y co-creados con la sociedad civil. Esto nos permitió generar proyectos en temas como transporte, educación, vivienda, salud y estado abierto, es decir en temas del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Ciudad.

En conclusión, la Dirección de Innovación y Gobierno Abierto es un área que trabaja de forma transversal y presta servicio a otras unidades de Gobierno,



Una imagen sobre la actividad de los timbreos: jornadas en las que los funcionarios van casa por casa para escuchar lo que los vecinos tienen que decir, dialogar sobre problemáticas del barrio.

pasando por etapas de apertura, exploración, investigación para definir desafíos concretos, para luego lograr etapas creativas, de ideación, concluyendo en prototipos e implementaciones directas. Cada vez que se presenta un nuevo pedido por algún problema irresuelto, esto se convierte en un reto para averiguar cuál es el desafío a superar, que siempre debe tener impacto en el vecino y aval político para que pueda concretarse. Una vez conseguido esto se pasa a la etapa de exploración e investigación en la que se habla con todos los actores vinculados al tema para poder detectar las oportunidades de mejora. Luego se vuelve a concentrar para buscar distintas propuestas para solucionar el problema, este es el momento creativo, en el que se desestructuran las cosas y se generan nuevas ideas que son presentadas a la unidad

responsable para luego poder, en caso de ser necesario, generar los prototipos, testarlos y, finalmente, implementarlos totalmente. El tiempo estimado hasta alcanzar la implementación de los prototipos es de aproximadamente 4 meses. El trabajo de la Dirección llega hasta esa instancia, es el área responsable del Ministerio con el que se está trabajando, el que sigue escalando el proyecto.

Entonces, para finalizar, se trabaja en base a desafíos ante los que se investiga, dialoga, crea y presenta propuestas con la convicción de llegar a ser una Ciudad más Inteligente; buscando apertura para que la sociedad civil lleve adelante los proyectos junto al Estado e intervenga en la toma de decisiones para mejorar los servicios y el día a día de una Ciudad que es de todos.