

El impulso innovador de la cultura ciudadana: generadora de espacios de participación juvenil voluntaria y herramienta para la transformación de los municipios latinoamericanos

Jessica Doris Lanza Butrón

Introducción

Resultado de la reforma administrativa impulsada en la década de 1980, los países de la región latinoamericana ajustaron sus presupuestos e impulsaron la eficiencia económica a través de la evaluación, control y descentralización de las decisiones hacia los gobiernos locales. Desde ese momento, los gobiernos locales no sólo asumen nuevas competencias, sino que también enfrentan el reto de construir una gestión pública que promueva espacios que permitan la participación ciudadana para identificar qué es lo valioso para la construcción del presente y futuro.

En un paradigma de gobernanza y administración pública, donde el Estado asume el rol de dirigir la acción entre sistemas sociales complejos, es necesario que los administradores públicos se apropien del reto de buscar el valor público a través de la innovación. Los gobiernos locales están llamados a impulsar acciones innovadoras que construyan valor público, mientras que la ciudadanía está llamada a asumir un rol activo y corresponsable en la construcción de sus ciudades y mejora de la convivencia.

Innegablemente, la innovación en el sector público es una actividad central que permite a los gobiernos desarrollar su capacidad de respuesta a las necesidades y expectativas locales e individuales. Para entender la naturaleza de la innovación es necesario reconocer que es un proceso de creación de discontinuidades cuyo transitar se desarrolla en la dinámica entre barreras y facilitadores que la apoyan o debilitan. La innovación no es sólo una idea nueva sino es algo que se pone en práctica, no se trata de cualquier cambio o mejora (demasiado pequeño, obvio o idiosincrático), sino que se refiere a transformaciones originales que cambian las estructuras organizacionales profunda y permanentemente, es un cambio de paso o un cambio disruptivo lo suficientemente general y duradero como para afectar la operaciones y el carácter de las organizaciones.

En el sector público, la innovación implica una gran cantidad de interacciones e intervenciones, además puede tomar mucho tiempo el determinar sus resultados e impactos. Por esto, para analizar la innovación no sólo se debe considerar las mejoras inmediatas sino temas más amplios relacionados con el valor público. En este sentido, cobra importancia el rol de exploradores y observadores de los gestores públicos, porque a través de sus acciones se logrará administrar el ciclo de vida y los procesos de la innovación.

Una innovación que ha iniciado un proceso de transformación de la convivencia ciudadana y ha abierto un espacio para el voluntariado juvenil en la construcción de ciudad, es el Programa Cebras Educadores Urbanos. Creada en el año 2001, en el contexto de una nueva administración del municipio de La Paz, fue impulsada por la convergencia de tres situaciones: primera, la implementación del Plan de Tráfico, Transporte y Vialidad; segunda, el interés de trabajar un proyecto que replique la experiencia de Bogotá de enseñar a la gente a cruzar la calle con recursos artísticos alternativos; y tercera la posibilidad de contar con recursos de la Corte Nacional Electoral-CNE para educación ciudadana.

La reflexión creativa sobre el paso de cebra, dio vida al personaje de la Cebra. Los trece años de acción de las Cebras fueron acompañados por procesos de revisión creativa e innovaciones. Desde la experiencia y la filosofía Cebra, la cultura ciudadana es una invitación a transformarnos para transformar la ciudad. Alimentada por procesos de reflexión y transformación personal y colectiva, la cultura ciudadana es una forma de ser (que entiende y (re)significa la ciudad y el rol individual y colectivo en ella), una forma de vivir (que interpela lo que somos y lo que hacemos en la ciudad), y una forma de convivir (donde cada individuo asume su rol ciudadano de ser educador y participe de la construcción de la ciudad).

Bajo esta visión, la Cebra es el alquimista de la ciudad que después de realiza una alquimia en su interior y generar una actitud nueva; reflexiona, redescubre y redefine la ciudad, para que a través de su presencia se inicie un proceso de alquimia en los corazones de los ciudadanos y en todos los espacios de la ciudad. El Programa se ha consolidado como un espacio donde el joven que asume el compromiso de ser Cebra, construye su autoestima, se entiende valioso en su ciudad, y entiende y vive el verdadero valor de ser ciudadano.

La exitosa adaptación de la innovación para impulsar la educación vial mediante estrategias artísticas alternativas, permitió a las Cebras construir relaciones de confianza con la ciudadanía y de colaboración con las diferentes instancias del gobierno municipal. El constante ajuste de la imagen, metodologías, y mensajes de las Cebras hicieron que se consolidaran como ícono de la ciudad y como elemento estratégico de la gestión municipal. Pese a su adaptación exitosa, la administración del proceso de la innovación no ha presentado lineamientos, indicadores o planificación claras, lo que inevitablemente llevó a las Cebras alcanzar su etapa de madurez.

La experiencia del Programa Cebras presenta lecciones relevantes respecto al cambio de comportamientos, transformación de la ciudad, y creación de relaciones entre el gobierno y la ciudadanía. Adicionalmente, muestra lecciones relacionadas con la adaptación y con la administración del proceso de una innovación. Respecto a la adaptación de una innovación resalta la importancia de adaptar y no sólo adoptar. Para que la innovación adoptada logre la aceptación, institucional y ciudadana, son necesarios ajustes que equilibren la presentación con la esencia y el mensaje.

En relación al ciclo de vida y el proceso de la innovación, la lección más relevante es que el apoyo político a una innovación debe reflejarse en el soporte a las gestiones necesarias para administrar el ciclo de vida y proceso de la innovación. Los gestores públicos deberán: priorizar las exploraciones del contexto; implementar estrategias de evaluación de corto y largo plazo que generen información relevante; y construir capacidades para el desarrollo y diseño de innovaciones, y capacidades para generar redes de colaboración. Esta actitud proactiva en la gestión de la innovación permitirá a los exploradores y visionarios del sector público aprender del pasado, innovar en el presente, y explorar el futuro.

La experiencia de la innovación Cebras evidencia que la adaptación y la administración del ciclo de vida de una innovación son facilitadas por: talentos únicos (visionarios), apoyo de la alta dirección, aceptación a los errores, inversión de recursos y tiempo, y trabajo en equipo. Además, esta experiencia resalta que la administración de una innovación requiere de la implementación de estrategias y planes para cada fase del ciclo y proceso; esto permitirá que no exista confusión entre el posicionamiento en un momento del tiempo y el éxito permanente e inamovible; entre la existencia de un equipo que armoniza mejoras en diseño y

significado, y la existencia de una cultura promotora de innovaciones radicales; y entre la capacidad de generar relaciones intra e inter organizacionales, y la generación y gestión de redes de colaboración.

1. Innovación en el sector público

Innovación es un término ampliamente usado en la literatura referente a la gestión privada y pública, lo que ha generado confusión o pérdida de su significado y aplicación práctica. Con el propósito de contextualizarla, es importante entender que “la sustancia de la innovación yace en la implementación intencional de una nueva idea que conlleva a un cambio en prácticas con el objetivo de crear algún tipo de valor.” IPPA (2014: 12)

En el sector privado, existe una actitud favorable hacia la innovación, en parte debido a que es aceptada como parte del panorama competitivo, además generalmente es vista como una virtud en sí misma así como un medio que asegura la competitividad y renovación en los mercados. En contra parte, debido a que el sector público se caracteriza por su falta de competitividad e incentivos, cultura adversa al riesgo, burocracia conservadora, y fuerza laboral poco propositiva y reacia al cambio; se asume que es inherentemente menos innovador que el sector privado.

En respuesta a esta visión, Mulgan y Albury afirman que la innovación es un elemento crucial para las políticas públicas y para la administración de una sociedad dinámica con necesidades y expectativas cambiantes respecto a la gobernanza y a los servicios públicos. Hartley (2006) Los gobiernos y servicios públicos efectivos dependen de innovaciones exitosas que desarrollen mejores formas de identificar necesidades, solucionar problemas, y usar recursos y tecnologías. Vista como una actividad central, la innovación permite incrementar la capacidad de respuesta de los servicios a las necesidades locales e individuales, y ser acorde a las necesidades y expectativas públicas. Entendiendo que la innovación son ideas nuevas que funcionan, se afirma que una “innovación exitosa es la creación y aplicación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que tienen como resultado mejoras en la eficiencia, eficacia y calidad de los resultados.” Mulgan y Albury (2003: 3)

El énfasis en el éxito como un criterio al momento de definir la innovación, limita el análisis de cómo se fracasó o cómo fue exitosa una innovación. Una alternativa a este criterio yace en reconocer la doble naturaleza de la innovación como proceso de creación de discontinuidades en las organizaciones y servicios (innovando) y el resultado de estas (una innovación); lo que permite enfatizar en cómo la innovación es desarrollada y sostenida y qué barreras y facilitadores la apoyaron o debilitaron.

Otro criterio de la definición es que la innovación no es sólo una idea nueva, sino es algo que se pone en práctica; esto no se refiere a cualquier cambio, mejora o cualquier cosa nuevas, sino que propiamente apunta a transformaciones originales, disruptivas y fundamentales de las tareas organizacionales. Así, la innovación cambia las estructuras organizacionales profunda y permanentemente, no se trata de una transformación permanente, sino un cambio de paso o un cambio disruptivo. Hartley (2006)

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, Hartley rescata la propuesta de Moore afirmando que “no todos los cambios en la organización califican como innovaciones. Algunos son simplemente demasiado pequeños, obvios o idiosincráticos como para justificar

tanta atención analítica. Los cambios que valen la pena reconocer como innovación deberían ser a nivel mundial (o al menos localmente), nuevos en la organización, son lo suficientemente grandes, generales y duraderos como para afectar de forma apreciable las operaciones o el carácter de la organización.” Hartley (2006: 26)

En el sector público, la innovación implica una gran cantidad de interacciones e intervenciones, además puede tomar mucho tiempo en determinar si una innovación en particular es positiva o negativa, es un éxito o un fracaso, o si es aceptada o rechazada. IPPA (2014) La gran cantidad de interacciones involucra cambios en las relaciones entre grupos de interés, por lo que para juzgarla se tomará en cuenta procesos, impactos, resultados, productos y servicios. Teniendo en cuenta que las innovaciones en servicios e innovaciones organizacionales propias del sector público no se basan en productos sino en cambios en las relaciones, su intangibilidad será difícil de percibir excepto por aquellos directamente relacionados en la actividad; así se entiende que la innovación será percibida como nueva por una proporción de los grupos de interés clave. Hartley (2006)

A partir de la anterior definición, Hartley propone que las innovaciones presentan las siguientes dimensiones: Hartley (2005)

- » Innovación en productos - nuevos productos
- » Innovación en servicios - nuevas formas de prestación de servicios
- » Innovación en los procesos - nuevas formas de diseño de procesos en la organización
- » Innovación en la posición - nuevos contextos o usuarios
- » Innovación estratégica - nuevas metas o propósitos de la organización
- » Innovación en los acuerdos de gobernanza - nuevas formas de participación de los ciudadanos y las instituciones democráticas
- » Innovación retórica - nuevo lenguaje y nuevos conceptos

Las innovaciones se caracterizan por ser multidimensionales, por lo que en la práctica cualquier cambio presenta elementos de más de una dimensión de innovación. Además, las innovaciones varían de acuerdo a su escala pudiendo ser: Mulgan y Albury (2003); Hartley (2006)

- » Incrementales, cambios relativamente menores a productos y servicios existentes que son cruciales para la búsqueda de mejoras en los servicios públicos y para el ajuste de los servicios a las necesidades individuales y locales.
- » Radicales, fundamentalmente son nuevas formas de organizar y prestar un servicio pudiendo modificar el desempeño, relaciones con el sector, formas de trabajo y expectativas de los consumidores; sin que se modifique las dinámicas del sector.
- » Sistémicas, emergen de nuevas tecnologías o formas de organización transforman sectores y requieren arreglos organizacionales, sociales y culturales para tener un impacto mayor.

Resultante de la tensión entre la naturaleza de la innovación y el contexto del sector público, emergen obstáculos para la innovación, en tres áreas: falta de una estrategia de innovación explícita, una cultura organizacional orientada a la provisión de servicios confiables con un mínimo de riesgo y un limitado desarrollo de competencias para la innovación, y organizaciones que no fortalecen su proceso de innovación. IPPA (2014)

También se identifica un conjunto de barreras que limitan el fomento de la innovación, como ser: presiones y exigencias diarias, horizontes de planificación y presupuestos de corto plazo,

falta de habilidades de administración del riesgo y cambio, escasos incentivos, arreglos organizacionales, exceso de confianza en personal con alto rendimiento, y limitadas formas para lidiar con el fracaso. Mulgan y Albury (2003)

En contraparte a estas barreras y obstáculos, Hartley identifica un conjunto de temas que influyen en el desarrollo y expresión de la innovación a: Hartley (2006)

- » Características organizacionales: apoyo de la alta dirección, grado de descentralización, participación del personal en actividades extra organizacionales, diferenciación funcional, comunicación interna, actitud favorable al cambio, conocimiento profesional de los miembros de la organización, holgura de recursos, áreas especializadas, conocimiento y recursos técnicos, y tamaño de la organización.
- » Características del entorno: incertidumbre y complejidad demanda competencias relacionadas con la flexibilidad, adaptabilidad y aprendizaje.
- » Catalizadores de la innovación: top-down (impulsada por la política), bottom-up (impulsada dentro la organización), y lateral (impulsada por la difusión/intercambio de buenas prácticas entre organizaciones).

Para promover un sistema de innovación explícito (caracterizado por equilibrios entre la innovación y las estructuras internas; y entre la innovación y la cultura y procesos suficientemente porosos y permeables a las innovaciones externas) Mulgan propone al sector público ejercitar sus músculos de innovación y cultivar sus zonas clave más íntimas mediante un gobernanza pro-innovación, equipos y redes dedicados a organizar innovaciones, procesos que alientan y recompensan la innovación, políticas que sacan a la luz lo mejor de los innovadores, opciones para la experimentación, inversión en difusión, y un espíritu innovador. Mulgan (2007)

Kanter identifica cuatro problemas típicos en innovación, los relacionados con: la estrategia (la innovación es un proceso por lo que se propone una innovación en pirámide con unos pocos proyectos ambiciosos seguidos de un número mayor proyectos que representen innovaciones incrementales); los procesos (la innovación es un proceso errático que requiere de equivocaciones para hacer ajustes y una métrica diferente del éxito); la estructura (se requieren espacios transversales que pongan en contacto a las personas que explotan el negocio actual con las personas que exploran el negocio futuro) , y las habilidades (es un error no poner al frente de la innovación a personas con experiencia en la motivación y movilización de talentos; también es un error no comunicar al resto de la organización qué se está haciendo y por qué se está haciendo; no hay innovación sin liderazgo; es clave dejar un margen para los errores). Adicionalmente, Cornella identifica como factores comunes de las empresas que fracasan al innovar: dejar la innovación en manos de un único talento, nulo apoyo de la alta dirección, sin margen para el error, confundir innovación con investigación y desarrollo, innovación sin eficiencia, confundir innovación con diseño, falta de inversión de tiempo y recursos en las fases de la innovación, aplicación de estrategias globales, falta de reconocimiento, falta de trabajo en equipo, y confundir la innovación con crecimiento. Cornella (2013)

Es importante reconocer que la promoción de la innovación ocurre a través de un proceso largo, interactivo y social que involucra diferentes actores (con diferentes talentos, habilidades y recursos), y que se nutre de diferentes habilidades, recursos, métodos organizacionales, liderazgo y culturas. El proceso de la innovación tiene como fases: Mulgan y Albury (2003)

- » Generación de posibilidades, requiere de: prestar atención a la visiones de los usuarios, personal de primera línea y administradores de nivel medio, asegurar la diversidad del personal, exploración continua de los horizontes y márgenes para aprender de otros (resultados de investigaciones, nuevas tecnologías, otras organizaciones, sectores y países), desarrollo de capacidades para generar lo inesperado, métodos que funcionan hacia atrás desde los resultados en lugar hacia delante desde las políticas, prácticas e instituciones existentes, creación de espacios (tiempo, físico y organizacional) para la discusión informal de grupos, cultura que alienta que se rompan las reglas, y competencia.
- » Incubación, generación de prototipos y administrar el riesgo, orientado a que las ideas se conviertan en prototipos viables que puedan ser probados, lo que implica la inversión de recursos y estructuras organizacionales para el diseño, implementación y evaluación de ideas. Requiere de: zonas y espacios seguros para el manejo de riesgos y experimentación, pruebas piloto para nuevas ideas y propuestas de políticas, exploradores de ideas, incubadoras que apoyen nuevas ideas, modelación, simulacros, experimentos controlados, e involucramiento de los usuarios finales.
- » Replicación y expansión (dentro la organización y en el sector) se enfoca a una porción de las ideas o pilotos seleccionados a través de evaluaciones formales, valoraciones cualitativas, valoraciones de capacidad organizacional y viabilidad política.
- » Análisis y aprendizaje, son mediciones de la innovación relacionadas con: mejoras en el resultado, rendición de cuentas y reducción de costos, creación de comunidades para el aprendizaje en tiempo real respecto a una innovación específica, ventajas y desventajas, y diversidad del personal con habilidades y experiencias.

Este proceso permite en cada fase: identificar riesgos, estructura organizacional, cultura y procesos que facilitan o no la innovación; realizar análisis y aprendizaje; decidir si una innovación debería o no continuar; hacer un balance de los aspectos emergentes y esperados de la innovación.

Una buena identificación y administración del riesgo es crucial para facilitar la innovación y por lo tanto una adecuada prestación de productos y servicios. Evitar los riesgos es un impedimento para la innovación y para moverse del presente al futuro. En esta visión, ANAO promueve la implementación de procedimientos de gestión de riesgo, ajustados para propósitos específicos. Reconociendo que las pre-condiciones esenciales para la innovación son el liderazgo (cultura, estrategia y capital humano), conocimiento del negocio, enfoque en lo más importante, capacidad y agilidad organizacional, incentivos y recompensas; se propone un proceso para promover y dar forma a la innovación: ANAO (2009)

- » Desarrollo de opciones y soluciones, busca: entender necesidades, problemas y oportunidades; pensar fuera del actual paradigma; y evaluar las opciones para desarrollar soluciones efectivas. Los riesgos como las brechas en la evidencia base, tomar una perspectiva muy angosta, y escoger opciones erróneas; pueden ser administrados al identificar claramente los supuestos y su sensibilidad al cambio, comprometiendo a los ciudadanos y grupos de interés, y obteniendo pruebas del concepto con ensayos y pilotos.
- » Implementación, requiere preparar una estrategia de implementación, considerar arreglos para la transición, y monitorear la transición. Los riesgos como la visión demasiado optimista, pérdida la continuidad en la prestación de servicios, e inhabilidad de corregir problemas imprevistos; podrían manejarse con acceso a

- recursos y habilidades apropiadas y escalamiento oportuno de problemas y soluciones.
- » Verificación y evaluación requiere información relevante relacionada con su desempeño. Incluye: preparar una estrategia de evaluación (generando indicadores tempranos de la eficacia y evaluación de largo plazo de los resultados para entender el impacto); monitorear la aceptación e impacto de corto plazo; y evaluar resultados de más largo plazo. Los riesgos son la falta de datos de progreso actual, aceptación futura, y adecuación actual; estos se minimizarían con el uso de información de rendimiento dirigida, compromiso de los ciudadanos y grupos de interés, y evaluaciones de largo plazo apropiadas.
 - » Ajustes y diseminación, involucra reconsiderar aspiraciones y objetivos, construir sobre la experiencia y éxito, y preparación para el siguiente ciclo de innovación. Los riesgos como la inhabilidad para mantenerse en el juego, pérdida del conocimiento de los que tienen experiencia en implementación, y costos de redescubrir, duplicación o error; estos pueden ser mitigados explorando el entorno, diseminando las lecciones aprendidas, y considerando datos futuros necesarios.

Generalmente, la difusión de las innovaciones se realiza a través de modelos de benchmarking o para el intercambio de buenas prácticas orientados a copiar-pegar y a la transferencia explícita de conocimiento. Sin embargo, para compartir buenas prácticas es central adaptar en lugar de adoptar, lo que requiere revisar las características de la forma de organizar que le permiten a la organización: reconocer, articular y comunicar conocimiento; el intercambio de conocimiento o del proceso para compartir conocimiento; y conocer a la organización receptora para reconocer, explicar el uso de la práctica. Para la adopción y adaptación de una innovación implica sobrellevar tres retos: ganar el apoyo de los grupos de interés (especialmente la alta dirección y ciudadanos), derribar los silos organizacionales, y superar la renuencia organizacional al cambio. IPPA (2014)

Denis afirma que es posible distinguir tres elementos centrales de una innovación y su adopción/adaptación: núcleo duro (características irreductibles de la innovación), periferia suave (estructuras y sistemas de soporte que varían entre organizaciones y configuraciones), y sistema de adopción (actores con diversos intereses, valores y poder, características sistémicas). Hartley (2006)

Una innovación es más fácilmente adoptada cuando se caracteriza por su: ventaja relativa (la innovación tiene ventajas significantes sobre las alternativas existentes), compatibilidad (de fácil adopción por su consistencia con las actuales prácticas, valores y creencias), complejidad (de fácil adopción por su comprensión fácil y simple), se puede probar (la idea puede ser probada a un costo bajo), y observable (su uso y beneficio puede ser visto por otros). La adaptación de una innovación no es un proceso pasivo de copiar-pegar, sino un proceso activo de injertar y transplantar la innovación para que crezca en un terreno nuevo. Para que este proceso de ajuste de la innovación a las circunstancias locales sea exitoso se requiere del desarrollo de capacidades de absorción relacionadas con la habilidad para identificar, capturar, interpretar, compartir, replantear, y re usar un conocimiento nuevo, en relación con al conocimiento existente. En suma, para la promoción de la innovación se requiere del desarrollo de dos tipos de capacidades: para el desarrollo y diseño de innovaciones originales, y para adaptar y reinventar innovaciones desarrolladas en otro lugar.

Cornella, desde la experiencia del sector privado, propone que cada innovación tiene su propio ciclo de vida, que no funciona de forma aleatoria sino que es algo que la organización puede controlar, calculando en cada nueva fase el valor que va a percibir el usuario final. El ciclo de vida de toda innovación presenta como fases: lanzamiento de la innovación disruptiva (esta atrae algunos entusiastas iniciales); el abismo (es el momento en la que un grupo entusiasta exige la continuidad de la innovación en el mercado); para superar el abismo la organización debe aplicar la estrategia de los bolos logrando que nuevos segmentos de usuarios la acepten (la aceptación de la innovación por un segmento específico permite mostrar su uso cotidiano y funcionalidad, lo que contagia a segmentos contiguos); una vez alcanzada la aceptación de varios segmentos de mercado se llega a la etapa denominada tornado (la innovación se ha convertido en algo indispensable para una amplia franja del mercado y llega a ser un estándar obligado, generando que el mercado explote y aparezca la competencia); dependiendo de la aceleración del tornado, la innovación llega a la inmensa mayoría de los consumidores de la ciudad - main street (en este momento las propiedades y prestaciones del producto van mejorando a un mejor precio); luego el mercado se vuelve maduro; si no se desarrollan las acciones para reactivarlo este entra en declive pudiendo llegar a que se produzca una brecha entre lo que la empresa vende y lo que el mercado quiere (línea de falla); si esto ocurre el ciclo de vida termina. Cornella (2013)

Teniendo en cuenta que los ciclos de vida de cada innovación son cada vez más cortos, estos son un proceso continuo al que cada instancia de la organización debe hacer seguimiento exhaustivo de su evolución en el mercado para ir añadiendo capas de valor y anticiparse a la competencia y a lo que los clientes esperan. Por la tanto se puede: Cornella (2013)

- Innovar en un mercado maduro en relación al proceso, la experiencia, desde el marketing, en el modelo de mercado, de forma estructural.
- Innovar en las prácticas sociales. Entendiendo que la innovación sólo ocurre cuando la práctica social cambia y que el protagonista de este cambio es el usuario, Tuomi afirma que toda innovación no es sólo la propuesta de un objeto sino es el estímulo de un nuevo significado, cuyo definidor es la gente al integrarlo, dándole un sentido en sus prácticas sociales habituales. Entonces se entiende que no se puede innovar sin observar cómo participa el usuario en el ciclo de vida de un producto.
- Innovar a partir del estilo significa añadirle una capa de valor, normalmente desde el diseño, para darle una nueva dimensión estética a la innovación. Según Postrel se trata de que la sustancia de las cosas (para qué sirven, su función) coordine con su estilo (cómo las percibimos y sentimos, su forma, su estética). La síntesis de artefactos y emociones, no se trata simplemente de que las cosas funcionen bien sino de conseguir que sean atractivas, que enamoren, y que fidelicen a los clientes.
- Innovar de manera cuántica. A través de un análisis de valor para el cliente se hace un ejercicio de reingeniería del valor que determine si se sub-sirve o se sobre-promete al cliente. Hoy en día las innovaciones incrementales no son percibidas como mejoras destacables ni nuevas para ser pagadas; lo radical es lo que llama la atención, lo que percibimos como algo que mejora nuestra realidad de manera significativa. Se trata de que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas.

Si se entiende que la capacidad de innovación de una organización está plasmada en sus individuos, estructuras, rutinas, cultura, normas, sistemas de información y relaciones inter

organizacionales; entonces se reconoce que esta capacidad deber ser construida a través de un proceso de aprendizaje ajustado a las características del contexto y de la organización. IPPA (2014)

Hartley propone que en el contexto de los paradigmas de gobernanza y administración pública, propios de períodos históricos e ideologías particulares, emergieron configuraciones específicas en relación a la innovación. En el panorama del paradigma de la gobernanza en red, a diferencia del paradigma tradicional de la administración pública (caracterizado por innovaciones con carácter de larga escala nacional y mundial, sin capacidad para ser mejoras continuas) y del paradigma de la Nueva Gestión Pública (caracterizado por innovaciones de organizacionales que priorizaron los procesos y sistemas administrativos y la mejora en la calidad de los servicios con enfoque en el consumidor), el Estado asume el reto de dirigir la acción entre sistemas sociales complejos; esto revitaliza el liderazgo del rol de los hacedores de políticas públicas en la traducción de nuevas ideas en nuevas formas de acción, además los administradores públicos asumen el reto de nutrir la innovación a través de asumir su rol como exploradores en busca del valor público. Hartley (2005)

En el paradigma de la gobernanza, la innovación depende de la confluencia de muchos actores, de sus relaciones y capacidades para lo que es necesario promover nuevos espacios de aprendizaje y colaboración. Entonces se requiere “estructurar una combinación virtuosa de factores que faciliten y promuevan la innovación en el interior de los organismos públicos (y más allá). Se requiere de nuevas capacidades y competencias flexibles para usar y adaptar tecnologías, para aprender y desaprender constantemente, para generar y gestionar conocimiento y fluir de manera adecuada frente a los incesantes cambios del mundo.” Ramírez-Alujas (2012: 9)

En la idea de promover la colaboración como motor y eje dinamizador de los procesos de mejoramiento e innovación en la gestión pública, Cornella afirma que “una ciudad tiene que saber identificar e interpretar correctamente todos sus activos y utilizarlos, pero sobre todo, tiene que conectarlos, poner en colaboración todos aquellos agentes que históricamente han estado allí, pero que, sin embargo, no se han conectado porque cada uno iba por su lado.” INFONOMIA (2012)

Además afirma que el futuro de las ciudades pasa por generar colaboración en dos sentidos desde los sistemas y desde la gente, es decir por la combinación de imaginación e infraestructura. El reto es que una ciudad combine equilibradamente la imaginación de su gente (su clase creativa) y su despliegue de infraestructura (entendida como los dispositivos para facilitar el movimiento de todo). En el caso de las ciudades, la tensión está en “cómo pongo la infraestructura (espacios para hacer y mecanismos para mover cosas y personas) al servicio de las ideas (más que al mero servicio de la operación diaria o del incremento de la monumentalidad de la propia ciudad). Proclamo que yo quiero una ciudad creativa (imaginación) en la que podamos desarrollar nuevas propuestas de forma firme (infraestructura).” Cornella (2010: 37)

2. Innovar impulsados por la cultura ciudadana: Programa Educadores Urbanos Cebras

Durante el período 1992-1999 la gestión de la Alcaldía de La Paz, se caracterizó por una crisis política que derivó en una crisis institucional. La falta de institucionalidad configuró una gestión administrativa caótica caracterizada por un alto grado burocrático y por la falta de

procedimientos y reglamentos; además de la virtual quiebra del municipio. Esta situación tuvo como consecuencias la ausencia de obras y el abandono de la ciudad y sus habitantes. GMLP (2010)

Con el propósito de cambiar el estado de ingobernabilidad del municipio, en el año 2000, la nueva administración municipal a la cabeza de Juan del Granado (del Movimiento Sin Miedo - MSM) priorizó la recuperación de la confianza ciudadana y la reconstrucción de la institucional. GAMLP (2010)

Para restaurar la gobernabilidad y corregir la desatención a los barrios, se impulsó una política de austeridad, racionalización del presupuesto y recorte del gasto corriente que permitió destinar mayor cantidad de recursos para las inversiones en la ciudad. Además, para recuperar la confianza ciudadana se vio como necesario superar las tradicionales relaciones paternalista y populista entre el Alcalde y la ciudadanía, y construir una relación directa a través de prácticas horizontales como: contacto con las organizaciones de la sociedad civil organizada, presencia del Alcalde en los barrios y audiencias distritales, e implementación de un sistema de toma de decisiones que considerara la opinión de la gente y de su dirigencia. Lanza (2014)

La nueva visión de vinculación de la autoridad municipal con la ciudadanía, dio lugar a un modelo de gestión, sustentado en la planificación participativa en red y la gobernabilidad, que enfatizaba la centralidad de la participación ciudadana para el diseño de una imagen colectiva de ciudad. Ese modelo de gestión pretendía devolver al ciudadano la centralidad como destinatario de la planificación y de la gestión municipal. Lanza (2013)

El paso peatonal con cuerpo y espíritu humano: ¿cebras en La Paz?

En el marco esta nueva gestión municipal comprometida con la recuperación del capital social, el 2001 convergieron tres situaciones para dar nacimiento al Programa Cebbras.

La primera situación fue que la Oficialía Mayor Técnica elaboró el “Plan de Tráfico, Transporte y Vialidad para La Paz” con el objetivo de disminuir los problemas de tráfico y transporte en la ciudad, la reversión del proceso de contaminación y el mejoramiento de los niveles de calidad de vida (su Primera Fase buscaba intervenir el Casco Urbano Central, para el: mejoramiento de la señalización vertical y horizontal, rehabilitación del sistema semafórico, racionalización de las paradas de transporte público, racionalización de estacionamientos en vía pública, restricción de la circulación vehicular y regulación del comercio informal en las calzadas). GMLP (2001)

La segunda situación emerge cuando la Corte Nacional Electoral (CNE) puso en conocimiento del gobierno municipal de La Paz que contaba con recursos para destinar a iniciativas de educación ciudadana.

La tercera situación resulta de la visita del Jefe de Gabinete del Despacho del Alcalde a Bogotá, donde observa y se interesa en replicar la experiencia de enseñar a la gente a cruzar la calle con mimos, payasos y artistas en las calles. Así, el personal de Gabinete del Despacho del Alcalde, la Dirección de Comunicación, y la Unidad de la Juventud buscaron la oportunidad para replicar esta iniciativa de enseñar a la gente a cruzar la calle con recursos artísticos alternativos.

A modo de paréntesis, es importante mencionar que dicha visita a Bogotá se realizó durante la segunda administración del Alcalde Antanas Mockus. Durante su primera administración (1995-1997), en la propuesta del Plan de Desarrollo “Formar ciudad”, Mockus reconocía que las interacciones de los individuos entre sí, y entre estos y las autoridades e instituciones presentan disfuncionalidades –entendidas como agresiones físicas y simbólicas en todos los planos de la vida social- que hacen inviable la convivencia ciudadana. Así el reto de la convivencia, básicamente, es el reto a la tolerancia a la diversidad que se manifiesta claramente en la ausencia de violencia; entonces, convivir requerirá de procesos de construcción y estabilización. El programa de cultura ciudadana impulsó la autorregulación, con énfasis en la regulación mutua de las interacciones entre desconocidos, y la resolución pacífica de conflictos en contextos como el transporte público, el espacio público, los establecimientos públicos y el vecindario; así como la regulación cultural en las interacciones ciudadano-administración. Mockus (2002)

Durante su segunda administración, Mockus en el Plan de Desarrollo “Bogotá para vivir todos del mismo lado”, la cultura ciudadana proponía aumentar el cumplimiento voluntario de normas, la capacidad de celebrar y cumplir acuerdos, la mutua ayuda para actuar según la propia conciencia en armonía con la ley, y promover la comunicación y la solidaridad entre los ciudadanos. En esta administración, como en la previa, se enfatiza en la función pedagógica del Estado para la creación de cultura ciudadana por fuera de las instituciones de educación formal, dando origen a un conjunto de elementos orientados a formar ciudadanos, como ser: producción y difusión de conocimiento para la conformación de una ciudad de conocimiento y el fortalecimiento de capital social; concepción de una ciudad educadora donde la disposición física y simbólica del entorno urbano es en sí misma productora de nuevos sujetos; centralidad de una cultura desterritorializada articulada con expresiones culturales globales emergentes de medios masivos de información y comunicación; y formación de un nuevo ciudadano participativo que ejerce control social sobre el Estado y contribuye a la resolución de problemas. Alcaldía Mayor de Bogotá (s.f.)

Pesa a la disponibilidad para acceder a los recursos de la CNE para replicar la experiencia colombiana, la Unidad de la Juventud del GAMLP no contaba con el presupuesto suficiente, por lo que hizo alianzas para trabajar con estudiantes y jóvenes de la calle (estrategia que tuvo resultados previos positivos).

Así desde agosto, un pequeño equipo diseñó una iniciativa que acompañaría a la restricción vehicular (parte de la Primera Fase del Plan Vial); y que a la vez significaría una oportunidad de invertir en educación ciudadana. En una ciudad caracterizada por graves deficiencias en infraestructura vial y por la absoluta ausencia de educación vial, se definió priorizar la necesidad de que los paceños conozcan la existencia, el uso, y el respeto del paso de cebra.

“La reflexión creativa sobre el paso de cebra, transformó este espacio dando origen al personaje de la Cebra que representaba el paso peatonal. El personaje fusionaba la imagen de la cebra hecha cuerpo, con el espíritu humano de quien lo personificara. Así nace la idea de generar una iniciativa sustentada en la participación de los jóvenes y en la educación ciudadana respecto al paso de cebra”. Lanza (2014: 4)

El 19 de noviembre de 2001, se lanza la denominada Campaña de Educación Vial. Ese día un grupo de 24 jóvenes vestidos con trajes bipersonales que representaban una cebra de cuatro patas (cada traje era vestido por dos jóvenes, uno parado delante y el otro agachado)

iniciaron su acción demostrando el paso peatonal en las principales calles del centro de la ciudad de La Paz.

Ante la presencia y tarea que este novedoso personaje desarrollaba en las calles, la población sorprendida cuestionaba: ¿qué hacían? y ¿qué eran? La poca comprensión de la iniciativa y las características del traje generaron agresiones hacia los jóvenes Cebra. Los choferes eran agresivos con las Cebras porque eran las encargadas de educar respecto al paso peatonal y de acompañar las iniciativas de restricción vehicular, racionalización de las paradas de transporte público y estacionamientos en vía pública; los jóvenes las molestaban y maltrataban; los peatones eran indiferentes ante su presencia o a veces reaccionaban con agresiones físicas y verbales; los policías eran indiferentes y en algunas ocasiones arrogantes; y los agentes de parada los veían como una competencia que los reemplazaría en su labor.

En la construcción de una relación más empática con las Cebras, jugaron un rol importante: los medios de comunicación al reflejar las agresiones e indiferencia ante la labor Cebra, los niños que pedían a sus padres el uso del paso de cebra, y agrupaciones de jóvenes que impulsaron algunas acciones.

Durante el período 2001-2003, la acción de los jóvenes Cebra fue la educación vial, acompañando las fases de la restricción vehicular y el uso de los puntos de parada. A finales de este período se modifica el traje, de ser bipersonal a uno individual (era un overol de felpa rayado con cierre por delante y cuello de camisa, con el cuerpo largo y pegado, y una cabeza de esponja con ojos grandes).

Los jóvenes Cebra en su mayoría pertenecían a la Asociación de Lustrabotas de la Plaza San Francisco y otros tantos repartían volantes cerca al Palacio Municipal. La principal motivación de los jóvenes fue la necesidad de recibir un beneficio que les posibilitara cubrir sus necesidades. Como el grupo Cebra estaba conformado por jóvenes mayores de 18 años en situación de riesgo y trabajadores, la entrega de sus beneficios se constituyó en un reto constante. Para institucionalizar la entrega mensual de beneficios y la atención médica a los jóvenes Cebras, el 12 de marzo de 2003 se firma el Convenio Interinstitucional No. 008/2003 entre el GMLP y la Fundación Arco Iris. Desde este momento, los jóvenes participantes de la Campaña de Educación Vial, realizaron una labor de servicio comunitario a través de una terapia ocupacional en dos intervalos del día en las principales calles y avenidas del centro de la ciudad de La Paz.

El criterio de evaluación del desempeño de los jóvenes Cebra era el cumplimiento del Reglamento Interno (en relación a asistencias, faltas y permisos). Los responsables de la Campaña, velaban por el bienestar de los jóvenes en el cumplimiento de su tarea en las calles.

La acción de la cebra permitió reconocer sus potencialidades para: rescatar los espacios públicos para el ejercicio de derechos ciudadanos, capacidad educativa en y a la ciudad, y capacidad de aportar a la historia de vida de los jóvenes a través de la reconstrucción de su autoestima al generar espacios que les permitieran sentir que, sin importar cuál fuera su situación actual, ellos podían educar a la ciudad.

Sin que se hubiera planificado, la Campaña de Educación Vial se convirtió en un espacio que posibilitaba que se cambiara la vida de los jóvenes participantes a través de la reconstrucción de la identidad del joven y la proyección de ciudadanía en ellos. La Cebra desde su esencia lúdica, invita a los paceños a jugar con la ciudad para conocerla, respetarla y protegerla. Desde lo lúdico, la Cebra transmite valores y derechos e invita a los paceños a cambiar sus vidas y las formas de convivencia en la ciudad. Lanza (2014)

¿Quién es la cebra? La Cebra es el joven que educa a la ciudad

En los primeros años de acción de las Cebras, la preparación de los jóvenes se orientaba a recomendaciones relacionadas con la vialidad y el uso del paso peatonal. Desde el Gabinete de Despacho del Alcalde se identificó la necesidad de fortalecer la acción de los jóvenes Cebra a través de la formación artística. En esta visión, el 2004 se prioriza que estos jóvenes tengan conocimientos escénicos básicos y de auto conocimiento corporal que les permitieran desenvolverse mejor en la calle. Esto posibilitó que los jóvenes participaran en un taller de expresión corporal y artes teatrales.

Durante el taller se identificó que las constantes agresiones de la población y el nulo entendimiento de la labor, generaba problemas de autoestima en los jóvenes. Para dar respuesta a esta situación, desde la visión del Arte Dramático se trabajó para que los jóvenes se reconocieran a sí mismos y tengan el autoconocimiento de sus cuerpos, sensaciones y emociones. La confusión de los jóvenes respecto a su rol permitió que se definiera a la Cebra como un personaje dramático y no como un disfraz o un muñeco. Se trabajó el principio de la máscara y del vestuario; además de los principios básicos del personaje como su actitud, corporalidad, y acción.

Este proceso permitió, por primera vez, responder a los cuestionamientos: ¿quién es la cebra?, y ¿qué hace en la calle? La Cebra no es un payaso o un animador, es un joven, bajo el personaje de la Cebra, con el rol de educar a la gente en la ciudad. Es un Educador Urbano. Lanza (2013)

Como parte del desarrollo del personaje dramático de la Cebra, se desarrollaron rutinas escénicas para que en el transcurso del cambio de semáforo estas representaran sucesos cotidianos de la ciudad. El personaje de la Cebra en cada rutina presentaba un mensaje que captara la atención, lo que comenzó a generar atención y reacción emocional ciudadana. Además, las Cebras ampliaron su presencia, al ingresar a las primarias escolares con la puesta en escena de la obra de teatro "Mateo y su Cebra".

Adicionalmente, en este momento se modificó el traje de la Cebra, si bien mantenía las características el modelo del cuerpo anterior, el material de la cabeza cambió al papel maché. A la labor de la Cebras se sumaron jóvenes (participantes de la Campaña) con "chalecos amarillos", los que se convirtieron en sus acompañantes en las calles.

Resultado de la revisión de la definición de la esencia de la Cebra, profundización de la temática, y ampliación del ámbito de acción; el gobierno municipal reconoció dos situaciones centrales: el rol pedagógico de este personaje en la ciudad, y la capacitación artística como herramienta para el desarrollo de aptitudes (actitud, corporalidad y acción) que facilitan el acercamiento con la ciudadanía. Lanza (2014)

Filosofía Cebras: la transformación individual preámbulo de la transformación ciudadana

Durante la gestión 2000-2004 se priorizó la transformación del Municipio de La Paz en un espacio inclusivo que permita a sus pobladores acceder a una mejor calidad de vida y oportunidades. Una vez que se inició la nueva gestión municipal, el reelecto Alcalde Juan del Granado dio continuidad a esta visión. Desde el 2005 se promovió la Revitalización del Centro Urbano con el objeto de recuperar el centro de la ciudad como ámbito estratégico para la transformación de la ciudad y la lucha contra la pobreza. En consecuencia, el Programa de Revitalización Urbana (PRU) impulsó el proceso de rescate, modernización y ordenamiento de los espacios públicos del casco urbano central que implicaba la intervención de las principales vías de tránsito. GAMLP (2010)

Como parte de la nueva gestión de la Oficialía Mayor de Culturas- OMC (a la cabeza del hasta entonces Jefe de Gabinete del Despacho del Alcalde) mediante Ordenanza Municipal No. 197/2005 de fecha 16 de mayo de 2005, se crea la Dirección de Cultura Ciudadana – DCC con el objeto de promover la educación y concientización ciudadana respecto a temáticas de interés comunitario, para el mayor involucramiento social con el desarrollo y la problemática municipal, la convivencia democrática, además de proveer servicios de información permanente sobre la actividad de la ciudad. El Proyecto Cebras Educadores Urbanos fue incorporado a la DCC para que operativamente acompañara sus acciones.

Teniendo como punto de partida la relación directa entre el desarrollo cultural con el desarrollo social sostenible y el desarrollo humano integral, el Modelo de Gestión Municipal para el Desarrollo de las Culturas y las Artes, impulsado por la OMC, asumió un enfoque de interculturalidad. Se incorporaron políticas de fomento, promoción, formación, conservación y recuperación y difusión tanto del patrimonio cultural, como de una cultura ciudadana y la promoción del ejercicio de los derechos y obligaciones ciudadanos para generar un desarrollo integral basado en principios de inclusión, interculturalidad, democratización, diversidad y transparencia. El área de cultura ciudadana se propuso una estrategia integral para promover la educación y la sensibilización de la ciudadanía, respecto a temáticas comunitarias y de mejora de la convivencia social. GAMLP (2010)

La Oficialía tuvo como principales retos: gestionar las acciones del área de intervención de cultura ciudadana; y acompañar las intervenciones en el casco urbano central impulsadas por el PRU. Para enfrentar estos retos, se decidió incorporar al equipo, personal que pudiera profundizar la formación artística de las Cebras. Bajo la guía de una nueva responsable, se inició un proceso de revisión a la forma de guía y supervisión de la acción de las cincuenta Cebras. Resultado de la observación se identificó que:

- » En las calles, se replicaban la labor de los agentes de parada usando como herramientas pitos, gritos y un lenguaje que expresaba prohibición; generando una reacción negativa de la población ante su labor.
- » En los colegios, la acción se orientaba a la educación vial y era liderada por un payaso con el acompañamiento de las Cebras. Por sus características propias, el payaso generaba algún grado disonancia con la educación ciudadana.

En consecuencia se implementaron dos cambios: para generar una mejor reacción a la labor en calle, los jóvenes Cebras dejaron de utilizar el pito, los gritos y las expresiones de prohibición; y para lograr una acción coherente en los colegios se definió que sólo podrían participar en esta labor las Cebras.

Para que los jóvenes observaran proactivamente su labor y para estrechar la relación entre ellos, se implementaron encuentros diarios en círculos de evaluación que daban la oportunidad a los jóvenes de observar y reflexionar sobre su acción. Esto permitió desarrollar nuevas formas de relacionamiento y comunicación horizontal respetuosas que priorizaban la idea de ponerse en el lugar del otro. La transformación al interior del Proyecto, permitió que los valores se convirtieran en el eje articulador de las Cebras, lo que se reflejaba en la forma de educar a la ciudadanía. Se asumió que para educar al ciudadano sobre el respeto, equidad, inclusión y consideración, los jóvenes Cebra primero deberían entender y vivir su mensaje.

Pese a los resultados positivos de la preparación teatral y artística de los jóvenes, esta no se constituyó en una acción continua ni institucionalizada. En respuesta esta falencia, se priorizó la capacitación como una acción constante orientada a la preparación corporal y el trabajo con las emociones, actitudes y conductas del joven Cebra. Para que los jóvenes establecieran una conexión emocional con la ciudadanía, se trabajó con técnicas de formación para la danza. Para desatar la presencia auténtica de cada Cebra y que pueda comunicarse con la ciudad desde su corazón y emociones, se introdujo la preparación para el desarrollo de su lenguaje corporal. A partir de la introducción de la exploración como metodología de trabajo se definieron cinco aspectos para la actitud proactiva y el accionar efectivo: la voluntad y decisión personal de estar aquí; estar alertas; ser observadores; la reacción, y dar respuesta efectiva a cualquier dificultad. Además, se identificaron cinco herramientas que guían el accionar de las cebras en su: presencia - imagen, cuerpo, espacio, ritmo, movimiento y expresión.

El desarrollo del lenguaje corporal tuvo la virtud de no limitar “la expresión de la Cebras al seguimiento de rutinas escénicas, sino que libera al joven de una forma individual y muy íntima. Así, cada Cebra de forma única a través de su cuerpo comunica con coraje sus emociones y libera su espíritu, descubre su forma personal de llegar a al corazón de la gente. La inclusión del componente artístico en la preparación de los jóvenes Cebra permite hacer del cuerpo un lenguaje de comunicación que les ha permitido construir relaciones positivas con la ciudad y sus habitantes.” Lanza (2014: 21)

El acompañamiento a las acciones del PRU se constituyó en la oportunidad perfecta para que las Cebras pusieran en práctica la observación proactiva de su accionar. La revisión continua mediante el diálogo abierto, transformó a las Cebras en un equipo capaz de observar críticamente su acción permitiendo que adoptaran un lenguaje amable, que no expresara prohibición, haciendo propias las palabras: “Buen día” y “Gracias”. Durante el acompañamiento a los puntos de parada y el uso de la nueva pasarela en la Pérez Velasco, los niños por primera vez respondían a la Cebra, con un: ¡Hola Cebrita!, ¡Gracias Cebrita!

El acompañamiento efectivo a las obras de revitalización, transformó la forma en la que las Cebras eran percibidas por la institución municipal, dejaron de ser vistas como un grupo de apoyo (que era útil para actividades de traslado o relleno, útil para todo y para nada) para convertirse en el enlace y amortiguador entre gobierno municipal y la ciudadana. También se cambió la percepción y reacción de la población ante la presencia de las Cebras, dejaron de ser un elemento represivo (similar al agente de parada), para ser un personaje amable que educa y que busca el bienestar ciudadano.

Los cambios en la naturaleza de las relaciones, entre Cebras y con la ciudadanía, sumado a la capacitación integral y continua de los jóvenes, permitieron la (re)invención del Proyecto, transformándolo en la familia cebra que vive su propia filosofía donde la transformación individual es el preámbulo de la transformación del otro y de los espacios públicos.

“La construcción de la familia cebra, tuvo como cimientos la relación horizontal, el respeto y la participación de todos sus componentes. Este espacio dio origen a una mirada y actitud renovada donde los jóvenes están convencidos plenamente de que el cambio de su actitud es el punto de partida para la transformación de la convivencia en la ciudad. La naturaleza y espíritu de la familia cebra es la que convoca a los jóvenes a asumir el compromiso de hacer algo para transformar su ciudad; es la que hermana a los jóvenes y les permite asumir sus derechos y responsabilidades.

El espíritu de la familia cebra rescata, resignifica y transforma los espacios públicos de la ciudad. La filosofía cebra es la que permite reconocer que la construcción del municipio no se limita a la obra fría de cemento, sino que requiere una actitud corresponsable para la construcción colectiva de la ciudad. El espíritu cebra invita a la gente que se conecte con ellas, invita a la gente a recuperar su esencia humana, a ser más humanos y a humanizar sus interacciones.” Lanza (2014: 23-24)

Es importante notar, que el 2006 también surgieron otros cambios: el traje de la Cebra fue cambiado (se cambió por un enterizo individual con mitones en las terminaciones de las mangas, de material polar de color blanco con franjas negras, y una cabeza de esponja), se creó la primera ilustración de la Cebra para acompañar diversas campañas del gobierno municipal, y surge el personaje antagónico a la Cebra, el Burro. El nuevo personaje educaba a los peatones evidenciando errores a través de la parodia y el juego, logrando que la gente cuestione su proceder incorrecto (actualmente, las intervenciones de los Burros se dan sólo en lugares grandes, estratégicos o por las características de la temática).

La priorización de la temática de la cultura ciudadana en la agenda institucional hizo que se evidenciara los malos hábitos ciudadanos respecto al aseo urbano y caos en el tráfico vehicular, la irresponsabilidad en el cuidado y tenencia de sus animales, la venta y consumo indiscriminado de bebidas alcohólicas, y la producción de ruidos abrumadores. Concejo Municipal (2007) En respuesta a estas situaciones, surge la Estrategia de Cultura Ciudadana (2007) con el objeto de fortalecer algunos comportamientos y cambiar otros, con los propósitos de lograr el cumplimiento de la ley por la vía pedagógica; y reforzar esta enseñanza a través de medios de comunicación masiva y medios artísticos.

Para la implementación de la Estrategia de Cultura Ciudadana, la DCC identificó a las Cebras como el medio idóneo para impulsar el proceso de educación ciudadana. En consecuencia, estas comenzaron a participar en la ejecución de programas educativos relacionados con: Formación Urbana (Educación Vial, Violencia y Consumo Excesivo de Alcohol) y Educación Ambiental (Higiene Urbana, Prevención de Riesgos, Contaminación Atmosférica y Acústica).

De forma paralela, las Cebras fueron incluidas en las actividades del calendario cultural de la ciudad con el objetivo de acompañar a los ciudadanos en las festividades y que se rescatara a la ciudad como un espacio colectivo de convivencia. La participación de las Cebras en las acciones de la Estrategia de Cultura Ciudadana y su inclusión en el calendario cultural de la

ciudad, les permitió ganar protagonismo dentro de la gestión municipal y en la vida de la ciudad. Del mismo modo, el Proyecto Cebras Educadores Urbanos se consolidó como una experiencia que busca construir una comunidad más armoniosa a partir de la participación de los jóvenes; se transformó en una oportunidad abierta que busca aportar a la formación integral del joven y comprometerlo con su transformación personal.

Después del proceso de (re)invención del Proyecto y de la Ceбра, vale la pena cuestionar nuevamente ¿qué es la Ceбра?

“La Ceбра es el alquimista de la ciudad. En primer lugar, la ceбра realiza una alquimia en su interior –se observa, reflexiona, se redescubre y se redefine a sí mismo- generando una actitud nueva. Luego, portando su piel ceбра observa, reflexiona, redescubre y redefine la ciudad. Para finalmente, a través de su presencia auténtica en el paso de ceбра, en el aula, o en cualquier lugar de la ciudad, iniciar un proceso de alquimia en los corazones de los ciudadanos y en todos los espacios de la ciudad.

La Ceбра ha demostrado que el ser humano, sin importar lo que haya pasado en su vida, es un ser de bien por naturaleza. La Ceбра como portadora del espíritu de la cultura ciudadana, recuerda a los paceños qué significa ser ciudadano. La Ceбра como ciudadano activo traspasa su identidad, espíritu y actitud a la comunidad.

La Ceбра es alquimista de: los espacios públicos al recuperarlos y resignificarlos; los espacios educativos al convertir cualquier espacio en una oportunidad para educar; y las vidas de los ciudadanos al recordarles su esencia humana y capacidad de transformación.

Para poder realizar la alquimia de la ciudad, la presencia auténtica de la Ceбра te permite mirar la ciudad con otros ojos, te permite redescubirla, te permite resignificarla como espacios de potenciamiento de tu ser. El espíritu de la Ceбра permite que descubras a tu ciudad y te enamores de ella. La Ceбра te convoca a vivir la piel de ceбра y transformarte en el ciudadano que a través de la observación y reflexión está alerta a que su entorno se transforme positivamente gracias al ejercicio de los valores”. Lanza (2014: 53-54)

La presencia auténtica de las Cebras en los espacios públicos y su espíritu comprometido, presenta tres importantes lecciones: los comportamientos y hábitos sí se pueden transformar; el ejercicio de autoridad más efectivo no se sustenta en una actitud impositiva o de control, sino que sustenta en una interacción y comunicación abierta; y los jóvenes tiene la capacidad de convocar y comprometer a la acción ciudadana en torno a la transformación de su comunidad.

Contagiando el espíritu Ceбра

La nueva administración municipal (2010-2015) a cargo del Alcalde Luis Revilla (del Movimiento Sin Miedo-MSM) reconoció que los esfuerzos en educación y cultura ciudadana no sólo se deben orientar a mejorar la convivencia en la ciudad, sino que deberían proyectar ciudadanos que construyan y vivan en una ciudad limpia, segura, sana y ordenada. En este marco, el año 2009 se inicia un proceso de expansión de la experiencia Ceбра dentro y fuera del Municipio de La Paz. En la expansión fuera del Municipio, se tuvieron las siguientes experiencias: Lanza (2014)

- » El año 2009, el Jefe de Tránsito y Vialidad del Municipio de Viacha inicia un proceso de réplica para que las Cebras sirvan de herramienta de acompañamiento a la

- temática de vialidad. Como resultado se realizaron talleres de educación vial en 6 unidades educativas y se organizó un grupo de 15 jóvenes. El Programa cesó sus acciones debido al alejamiento del Jefe de Tránsito y Vialidad del municipio replicante.
- » Ese mismo año, la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico - Swisscontact solicitó la participación de la DCC en educación vial para ordenar la zona de La Ceja, en el Municipio de El Alto. Con el apoyo de Swisscontact, el Banco Mundial y el Municipio de El Alto se organizó un equipo Cebra conformado por guardias municipales. En una segunda etapa, el Municipio de El Alto a través de una convocatoria reunió un grupo de 45 personas entre los 20 y 30 años de edad. El Programa tuvo una duración de dos años durante los cuales no se permitió el acompañamiento y guía del Municipio de La Paz.
 - » El año 2010, la administración del Municipio de Oruro (a cargo del MSM) coordinó la réplica del Programa. A la cabeza de un actor se organizó un equipo de 12 Cebras. Lamentablemente, la falta del apoyo del legislativo municipal a los proyectos de la Alcaldesa hizo que la experiencia cesara.
 - » Este mismo año, durante la visita del Alcalde de Tarija (de UNIR) a La Paz, éste observó la acción de una Cebra en la calle, motivado por este encuentro él gestionó la réplica de la experiencia. En el Municipio de Tarija se designó a responsables del Programa, firmó convenio con una fundación que trabaja con niños y adolescentes y se organizó el grupo Cebra. En los festejos que conmemoran la fundación de Tarija, el Alcalde paceño hizo la entrega de un traje cebrero como símbolo del hermanamiento de municipios a través de la réplica del Programa. Durante estos años este programa sigue vigente y ha logrado la aceptación y cariño de la población tarijeña.
 - » El año 2012, se inician las gestiones para la réplica del Programa en el Municipio de Sucre (administrado por el MSM). Se realizó una visita de acercamiento a La Paz, donde el encargado del Proyecto en Sucre observó y experimentó la acción cebrera, además, los jóvenes postulantes fueron capacitados, en Sucre, por un Equipo de Cebras Líderes de La Paz. En los festejos de conmemoración de los 203 años del grito libertario, el Alcalde paceño y su similar sucreño firmaron un Convenio que da origen al Programa Cebras en Acción. Durante estos años, se mantiene comunicación y coordinación entre los responsables de ambos municipios, además el Programa de Sucre cuenta con: un convenio, presupuesto, espacio para los jóvenes, aceptación de la ciudadanía, y temáticas de intervención claras (educar en el patrimonio, basura, buen trato y vialidad).

Las réplicas del Programa Cebras han dejado varias lecciones: la necesidad de impulsar un proceso que enfatice la transmisión de la naturaleza del Programa (generar un espacio para el voluntariado juvenil orientado al fortalecimiento del joven); cuidado en la transmisión de la filosofía cebrera (el Equipo Cebra La Paz está a cargo de talleres para la transferencia de competencias centrales); reconocer que el propósito de las Cebras es el encuentro con la ciudadanía (en tres ámbitos: en la calle, la construcción de relaciones con la ciudadanía, y generación de acciones cebreras ciudadanas); existencia de voluntad política e institucional, además que se comprenda cuál es el rol de la cultura ciudadana en la gestión pública, cuál es el aporte del Programa a la cultura ciudadana y a la gestión pública.

Respecto a la expansión del Programa dentro el Municipio de La Paz, desde el 2010 las Subalcaldías realizaron esfuerzos para motivar a las Juntas de Vecinos a invertir parte de sus recursos del Plan Operativo Anual Vecinal en la asignación de un equipo Cebra para su macrodistrito. En consecuencia los macrodistritos Centro, Max Paredes y Cotahuma cuentan

con equipos de Cebras. A partir del 2015, los macrodistritos San Antonio y Sur también contarán con un equipo Cebra.

Es importante mencionar que en reconocimiento al papel estratégico de la cultura ciudadana, el 2010 se fortalece institucionalmente a la DCC al definir su dependencia de la Secretaría Ejecutiva del Municipio, convirtiéndola en una instancia de apoyo técnico especializado. Posteriormente, el 5 de septiembre de 2012 se crea la Unidad Cebras, Voluntariado y Educadores Urbanos-UCVEU con el objeto de generar en la comunidad procesos de reflexión y compromiso de los ciudadanos con valores que buscan la unidad en la diversidad, el respeto por uno mismo, el respeto a los demás, y el respeto por los espacios públicos con acciones que promueven la convivencia armónica y el bien común.

El 2010, también se trabajó una nueva imagen de la Cebra que representa absoluta fidelidad con el personaje. Presenta un personaje simpático, dinámico, amigable y positivo; al que se puede observar jugando, compartiendo, y enseñando. Estos rasgos favorecieron la identificación de los niños y de la población con las acciones Cebra.

Como parte de un proceso de visibilización y atracción de la participación ciudadana en el espíritu y experiencia Cebra, se viene implementando desde el 2011 la iniciativa “Actitud Cebra”, como un espacio para que todos los habitantes de La Paz puedan expresar su compromiso con los valores, el respeto por los otros y el amor a la ciudad. Esta iniciativa promueve la participación ciudadana en los Proyectos Cebra por un día y Cebra Voluntaria.

Desde el 2011, el Proyecto Cebra por un Día se constituye en una actividad que invita a la ciudadanía a vestir el traje cebrá para compartir la tarea y la misión por unas horas y salir a las calles apoyando la acción de los educadores urbanos. El Proyecto Cebra Voluntaria surge en respuesta a las solicitudes ciudadanas de intervención de las Cebras en Unidades Educativas; consiste en la conformación de brigadas de estudiantes de 4to. a 6to. de secundaria, profesores y/o padres de familia voluntarios, para trabajar en el cuidado de los estudiantes en los ingresos y salidas de sus establecimientos educativos (a la fecha sólo se implementaron dos experiencias de este tipo).

A partir del 2012, la DCC viene impulsando el Programa de la Felicidad como una iniciativa que procura potenciar el estado de felicidad y gratitud en la comunidad. Este Programa apertura una oportunidad para que las Cebras puedan contagiar la forma de ser, vivir y convivir de la familia cebrá. El acompañamiento de las Cebras a este Programa se constituye en una invitación para que los ciudadanos redescubran y resignifiquen sus emociones, sentimientos y su rol en la ciudad. Siguiendo el ejemplo de los jóvenes Cebra, convoca a la transformación de los corazones y mentes de cada persona para construir con coraje su presencia auténtica en todos los espacios de la ciudad y de su vida.

En noviembre 2012, el Centro de Capacitación y Adiestramiento Municipal-CCAM emitió las normas para la certificación de competencias de los Educadores Urbanos relacionadas con buenas prácticas de vialidad y cultura ciudadana en espacios educativos de la comunidad. En la gestión 2013, el GAMLP registró en el SENAPI las Obras Literarias Programa “Cebras” Educadores Urbanos (Resolución Administrativa No. 1-0349/2013 de fecha 20 de marzo de 2013) y la Imagen gráfica de ilustración de la Cebra (Resolución Administrativas No. 1-0605/2013 de fecha 21 de mayo de 2013).

Vale la pena resaltar que cuando las Cebras iniciaron su acción, el grupo estaba conformado por 24 jóvenes; para el 2010, eran 120 jóvenes; y para el 2011, eran 210 jóvenes. Si bien parte de los jóvenes Cebrá provienen de Fundaciones (que trabajan con grupos en riesgo), es notable que cada año ingresen una mayor cantidad de jóvenes independientes, que se acercan a la familia Cebrá porque se sienten convocados por su acción en las calles, o porque identifican al Proyecto como una oportunidad para continuar con sus estudios.

3. Revisando y reflexionando respecto la innovación Cebrá

En un momento en el que la administración municipal paceña requería transformar la gestión local, reconstruir la relación entre autoridades y ciudadanos, y restablecer la atención a las necesidades de los barrios; desde el Despacho del Alcalde se reconoce la importancia de las iniciativas de cultura ciudadana impulsadas en Bogotá como una herramienta válida para mejorar uno de los problemas cotidianos más visibles, el tránsito y vialidad en la ciudad.

La política municipal de austeridad presupuestaria impulsó a los funcionarios a generar respuestas creativas a las exigencias de la gestión y de la población. De la escasez de recursos y de la creatividad nació el personaje que dio vida al paso peatonal: la Cebrá.

El Gobierno Municipal de La Paz, adaptó fácilmente la iniciativa de educación vial de Bogotá, debido a que: su formato presentaba ventajas frente a la labor de tránsito y vialidad que realizaban los agentes de parada (no eran respetados por la población, su tarea se orientaba más a guiar el tránsito que a la educación vial); la similitud de las prácticas ciudadanas en tránsito y vialidad entre ambos municipios, presentaba alta compatibilidad con el contexto paceño; la fácil comprensión de la iniciativa (qué buscaba y cómo pretendía lograrlo) representaba un bajo grado de complejidad en su adopción; los bajos costos que implicaban la implementación de un grupo piloto (el costo de los trajes y el pago de beneficios a los jóvenes participantes) permitían que la iniciativa se pudiera probar; y el formato de educación vial propuesto era fácilmente observable, al igual que sus resultados inmediatos (uso y respeto del paso de cebrá por parte de peatones y choferes).

La **adaptación** de la iniciativa de Bogotá, no siguió una estrategia de copiar-pegar, por el contrario generó un proceso creativo y proactivo que permitió que la innovación se ajustara a las circunstancias locales. La adaptación no sólo se reflejó en la creación del personaje de la Cebrá, sino en la estrategia para reclutar a las personas a cargo de la tarea de educación vial, en Bogotá se trabajó con artistas, mimos y payasos; mientras que en La Paz (debido principalmente al presupuesto reducido) se optó por reclutar a los jóvenes lustrabotas o con trabajos informales en las calles. Esta decisión, sin que se constituyera en una intensión planificada, le dio un rol protagónico, en la construcción de la convivencia ciudadana, a un grupo de personas que no gozaban de la simpatía y empatía ciudadana. El acercamiento a esta población, un par de años después, permitiría la alianza entre gobierno municipal y Fundaciones que trabajan con jóvenes y niños en situación de riesgo y calle, para generar un espacio que permita el desarrollo integral de los jóvenes.

En ese momento del **proceso de adaptación y lanzamiento** de la innovación de la Cebrá mostró que el equipo responsable del municipio paceño contaba con un alto grado de creatividad, conocimiento del contexto, y capacidades para identificar, capturar, interpretar, compartir y replantear un conocimiento nuevo.

Siguiendo el ciclo de vida de innovación de la Cebra, se observa que después del lanzamiento de la innovación, la ciudadanía no presentaba un alto grado de aceptación o comprensión de la tarea de la Cebra, por el contrario las reacciones cotidianas eran los insultos, agresiones o indiferencia; que en suma no permitía que la Cebra atravesar el **abismo** para gozar de una actitud ciudadana más empática.

Para superar este momento, el apoyo y visión desde el Despacho del Alcalde impulsaron acciones claras que fortalecieron la acción de los jóvenes Cebras mediante la formación artística. La apuesta por la mejora del desenvolvimiento en la calle a través del arte tuvo como logros: los jóvenes se reconozcan y tengan autoconocimiento de sus cuerpos, sensaciones y emociones; definición a la Cebra como un personaje dramático y no como un disfraz; definición de la Cebra como un joven, bajo el personaje de la Cebra, con el rol de educar a la gente en la ciudad (como Educador Urbano). Esta revisión de la Cebra y su rol, permitieron que a través de su personaje dramático, la Cebra desarrollara rutinas escénicas en el transcurso del cambio de semáforo, logrando captar la atención y generar una reacción emocional no limitada a los niños, sino que se amplió a todos aquellos que las veían en las calles. Esa fue la **estrategia de bolos** para lograr que una mayor cantidad de ciudadanos comprendan y acepten a las Cebras y su acción.

La continuidad en la apuesta por el arte como medio de formación, permitió que se incluyera en el equipo personal orientado a profundizar la formación artística de las Cebras. A partir de una revisión de las relaciones y acciones del Programa, se asumió a la exploración como la técnica que les permitió a los jóvenes observar y reflexionar sobre su acción. Los resultados de este proceso (transformación del joven, construcción de una nueva cultura organizacional, y de nuevas formas de relacionamiento con la ciudadanía) sumados al rol protagónico que asumieron las Cebras en las tareas de modernización del centro de la ciudad, permitieron que la aceptación de su labor fuera tan amplia hasta ser un **tornado**.

La institucionalización de la capacitación para la preparación corporal y trabajo con las emociones, actitudes y conductas de los jóvenes, profundizaron la conexión emocional entre Cebras y ciudadanía. Esto sumado con la priorización institucional de la cultura ciudadana en la gestión municipal permitió que la Cebra se constituyera en el personaje infaltable en la agenda municipal y cultural. Estos eventos permitieron que las Cebras se consolidaran (alcanzando su **main street**) como elemento esencial y estratégico de la gestión municipal, y como icono de la ciudad que es parte del imaginario urbano como amiga y ejemplo de todos los paceños.

Una vez que las Cebras se posicionaron al interior del gobierno municipal y en la población, la gestión del Programa ha dado continuidad a las prácticas de cultura organizacional, forma de relacionamiento con la ciudadanía, y capacitación a través del arte; mientras que la gestión municipal ha dado continuidad a procesos de institucionalización del Programa. Pese a estos esfuerzos y a la aceptación ciudadana, no se han generado propuestas innovadoras que redefinan o reinnoven de forma radical la acción Cebra. Esto ha hecho que las Cebras alcancen su **madurez**.

Al revisar el ciclo de vida de la innovación de la Cebra, adicionalmente, se reconoce que en su transcurso se introdujeron diversas innovaciones como ser:

- » Innovaciones a partir del estilo del traje. En un primer momento el traje de la Cebra era bipersonal (2001) presentando una cebra de cuatro patas. Se modifica a un traje

individual que era un overol de felpa rayado y una cabeza de esponja (2003). Se lo ajusta manteniendo el cuerpo del anterior pero cambiando el material de la cabeza a papel maché (2004). Finalmente, el traje cambió por un enterizo individual con mitones en las terminaciones de las mangas, además de una cabeza de esponja (2006) que mostraba una imagen mucho más amigable y atractiva, armonizando el mensaje con la forma. En suma, se sintetiza el traje con las emociones facilitando que la población se enamore de ellas.

- » Innovaciones a partir del estilo de la imagen gráfica. Si bien la primera imagen gráfica de la Cebrá (2006) acompañó diversas campañas del gobierno municipal, el nuevo diseño representa absoluta fidelidad con el personaje mostrándose simpático, dinámico, amigable y positivo (2010). Los rasgos de esta imagen ilustrada favorecieron la identificación de los niños y de la población con las acciones del gobierno municipal. Se logró sintetizar la esencia educativa con una imagen atractiva.
- » Innovar de manera cuántica. El tránsito del uso de pitos y la comunicación agresiva; hasta el manejo corporal y emocional de los jóvenes que les permite comunicarse a través del lenguaje corporal y emocional; muestra que las Cebras innovaron radicalmente su forma de relacionamiento y accionar. Otra innovación cuántica fue la introducción del personaje del Burro que a diferencia de la Cebrá corrige los errores a través de la parodia y el juego, lo que tuvo gran aceptación ciudadana.
- » Innovar en las prácticas sociales. Para la adaptación de la iniciativa de Bogotá, la ausencia de educación vial en La Paz permitió que se definiera como objetivo de las Cebras que los paceños conozcan la existencia, el uso, y el respeto del paso de cebrá. Una vez que en el gobierno municipal reconoció el efecto de los malos hábitos ciudadanos, la cultura ciudadana (Estrategia de Cultura Ciudadana) buscaría el cumplimiento de la ley por la vía pedagógica, la Cebrá sería el medio para reforzar esta enseñanza a través de medios alternativos. Cuando las Cebras construyeron su filosofía, identificaron que la Cebrá es un alquimista de espacios públicos, espacios educativos y de las vidas de los ciudadanos, permitiendo entender que la cultura ciudadana es una forma de ser, de vivir y de convivir.

Teniendo en cuenta el proceso de la innovación, propuesto por Mulgan y Albury, la trayectoria de las Cebras permiten reconocer que:

- » Generación de posibilidades. Se prestó atención a la visión del personal para dar solución al problema de la vialidad y educación ciudadana; además, se creó un espacio donde se motivó la creatividad para dar origen a la Cebrá.
- » Incubación, generación de prototipos y administrar el riesgo. Se organizó un prototipo viable compuesto por 24 jóvenes, que permitió probar y observar la acción Cebrá en su propósito de mostrar el uso y respeto al paso de cebrá.
- » Replicación y expansión. Una vez reconocida la capacidad educativa y de relacionamiento de las Cebras (a través del acompañamiento a: revitalización del centro, Estrategia de Cultura Ciudadana, agenda cultura e institucional) se fue ampliando sus espacios y temáticas de acción.
- » Análisis y aprendizaje. Al interior de la familia Cebrá, la evaluación asume un carácter continuo y horizontal que permite el ajuste y mejora constante de sus metodologías y herramientas de acción. Desde el 2010, el Observatorio en Cultura Ciudadana y Gobernabilidad Local del GAMLP elaboró el diagnóstico de línea base a partir de las dimensiones de la Estrategia de Cultura Ciudadana, luego el 2012 se realizó un estudio relacionado con la percepción de la cultura ciudadana, transparencia, y seguridad ciudadana en el Municipio de La Paz. Es importante mencionar que estas

mediciones si bien toman en cuenta las dimensiones de la Estrategia de Cultura Ciudadana, no toman en cuenta las dimensiones de la cultura ciudadana y de la filosofía cebra; en este sentido los datos resultantes son limitados porque no valoran la evolución de la transformación individual y ciudadana para la mejora de la convivencia, ni el impacto de la acción Cebra en la transformación de la ciudad

Desde el proceso para promover y dar forma a la innovación propuesto por ANAO, se observa:

- » Desarrollo de opciones y soluciones. La decisión de adaptar la iniciativa de educación vial implementada por Bogotá, se ajustaba a las necesidades del contexto paceño, esto presentaba una posibilidad de dar una solución nueva a un problema evidente. Previa a su implementación no se realizaron pruebas piloto que le hubieran permitido a los promotores buscar estrategias para enfrentar el rechazo e incompreensión ciudadana resultante.
- » Implementación. El proceso de implementación carecía de una estrategia clara, se limitaba a desarrollar la acción por lo que se necesitó tiempo para diseñar arreglos en la acción, y acceder a recursos y habilidades apropiadas.
- » Verificación y evaluación. La evaluación continua al interior del Programa permitió el ajuste de las metodologías y herramientas de la acción Cebra. Sin embargo, no se contó con una estrategia de evaluación con indicadores tempranos y evaluaciones de largo plazo de los resultados que permita comprender el impacto de la acción Cebra. La deficiente administración del riesgo (evidenciada en la falta de datos del: progreso actual, aceptación futura, adecuación actual) no permite minimizar riesgos del rendimiento, buscar compromiso ciudadano adecuado, y realizar evaluaciones de largo plazo apropiadas.
- » Ajustes y disseminación. Si bien se han implementado procesos para impulsar la expansión de la experiencia y filosofía Cebra al interior del gobierno municipal, en el territorio paceño, como en otros municipios bolivianos; esta no ha sido una acción constante ni con resultados claros. Estas experiencias dejan como tarea pendiente el reconsiderar aspiraciones y objetivos, construir sobre la experiencia de éxito y fracaso, definir estrategias explícitas; para esto será necesario explorar el entorno, disseminar las lecciones aprendidas, y considerar los datos futuros necesarios.

La innovación de la Cebra, en su multidimensionalidad permite evidenciar rasgos propios de: un nuevo producto de educación ciudadana; nuevos procesos para el acercamiento con a la ciudadanía y para la educación orientada al cambio de actitudes y comportamientos; nueva posición que atiende las necesidades integrales de los jóvenes con deseos de participar en un voluntariado y las necesidades de educación de diversos grupos poblacionales; estratégica que incluye en las prioridades del gobierno municipal a la cultura ciudadana y la promoción de espacios para el voluntario juvenil; en acuerdos de gobernanza con la generación de espacios para el voluntariado ciudadano y del apoyo de una red organizaciones privadas y públicas comprometidas con experimentar el espíritu y filosofía Cebra; y retórica que ha dado puesto en el lenguaje institucional y ciudadano conceptos como la educación ciudadana, cultura ciudadana, y voluntariado.

La experiencia Cebra ratifica la idea que la innovación implica una gran cantidad de interacciones e intervenciones y que se requiere mucho tiempo para valorar si esta es positiva o negativa. Esta innovación no ha sido un simple cambio organizacional obvio, sino

que ha sido un cambio grande, general y duradero que ha afectado las prioridades locales y la forma en la que los paceños se observan y observan a su ciudad.

4. Reflexiones y lecciones finales

Teniendo como referencia la multidimensionalidad de la innovación Cebra, se rescata lecciones para la promoción de la cultura ciudadana: (Lanza 2014)

- » Es posible educar a través del ejemplo, y educar para transformar emociones y comportamientos. Todos los espacios pueden ser educativos, y que con creatividad se puede encontrar diferentes maneras de formación.
- » Es posible redescubrir y resignificar a la ciudad como el lugar donde comienza y concluye toda relación de sus habitantes. La ciudad deja de ser un espacio frío e impersonal, para transformarse en una casa común donde a diario cada habitante tiene la posibilidad de construir relaciones y asumir su responsabilidad como ciudadano activo.
- » El arte sea un medio efectivo para humanizar la forma de vivir, convivir y construir una ciudad.
- » Es posible construir proyectos de transformación cultural de largo plazo que devuelvan a los ciudadanos su autoestima y fe en el cambio de la convivencia ciudadana.
- » Es posible generar iniciativas que superen los límites de la gestión municipal y de un partido político. La Cebra ha dejado de ser una referencia institucional para ser parte del espíritu de la ciudad.

Adicionalmente, es importante reflexionar respecto a cómo la Cebra alcanzaron la **madurez** en su ciclo de vida como innovación. El carácter multidimensional de la innovación de la Cebra ha involucrado gran cantidad de interacciones y cambios en procesos y relaciones, por lo tanto para analizar la situación actual de las Cebra es importante analizar sus interacciones al interior del gobierno municipal, al interior de la instancia que acoge al Programa y con la sociedad civil organizada o no.

En sus interacciones al interior del gobierno municipal es importante notar que en los momentos previos a la madurez, el Programa contó con amplio apoyo político lo que le permitió colocar en la agenda institucional temas como la cultura ciudadana y el voluntariado juvenil, además que le permitieron posicionarse como ícono y elemento estratégico de la gestión. Sin embargo, el posicionamiento positivo de las Cebra parece haber generado un estado de adormecimiento (disminuyendo la capacidad de movimiento y sensibilidad) e inercia (resistiendo a cambiar el estado actual) que sólo ha impulsado un proceso de institucionalización y de expansión del Programa. Este estado no ha implicado la pérdida del apoyo político e institucional, sino que ha transformado la acción Cebra de ser educativa a ser netamente de acompañamiento a la agenda institucional y cultural (entre mayo y noviembre de 2014, el 66% de las acciones Cebra fueron de acompañamiento a iniciativas de alguna instancia del Gobierno municipal Lanza (2014)). Estos hechos han evitado que la Cebra y su filosofía: sean parte de la cultura organizacional del gobierno municipal; y se conviertan en una tarea transversal que guíe la visualización de la ciudad, la construcción de la convivencia ciudadana, y la configuración de un modelo de gestión que generará valor público.

Respecto a las interacciones al interior de la instancia que acoge al Programa, se reconoce que desde la creación de la Estrategia de Cultura Ciudadana, las Cebra se han constituido en la herramienta de la educación ciudadana. Desde esta instancia se ha impulsado la

institucionalización del Programa, pero no se ha promovido el desarrollo de capacidades para el desarrollo y diseño de innovaciones, y capacidades para generar redes de colaboración.

Respecto a las capacidades para el desarrollo y diseño de innovaciones, se requiere que al interior del Programa y en la instancia que lo acoge, se vele por generar procesos y capacidades para impulsar innovaciones incrementales, pero sobretodo capacidades para generar innovaciones radicales que mejoren significativamente la convivencia ciudadana. El desarrollo de estas capacidades deberá ir acompañado de estrategias de innovación explícitas, metodologías y sistemas de evaluación continua al interior del Programa que permitan el ajuste de la acción Cebra, además de una estrategia de evaluación con indicadores tempranos y evaluaciones de largo plazo de los resultados que permita comprender el impacto de la acción Cebra.

El establecimiento de una estrategia de evaluación permitirá valorar el estado actual de la convivencia paceña, los resultados e impactos de la acción Cebra, y los avances de la Estrategia de Cultura Ciudadana. Sólo la valoración del estado actual de la convivencia paceña, permitirá visualizar un horizonte claro a alcanzar en el futuro. Esta estrategia también deberá impulsarse al interior de la familia Cebra, de forma tal que el ejercicio de observación-reflexión no sólo se oriente a lo cotidiano, sino que sea insumo para visualizar y construir el futuro.

En el marco de una estrategia de evaluación que oriente una innovación radical para las Cebras, es central que se pueda valorar el significado de la cultura ciudadana y de la acción de las Cebras. Será importante valorar qué prácticas sociales han cambiado como resultados de la acción Cebra, qué se entiende por cultura ciudadana, cómo se entiende la acción Cebra, y cuál es el significado de las Cebras. Sólo a partir de estas valoraciones se podrá entender si esta innovación ha logrado tener un sentido en las prácticas sociales habituales de los paceños.

Es importante resaltar que durante los años de acción Cebra, estas han logrado construir lazos de amistad, empatía y colaboración con muchas organizaciones públicas y privadas, y con la población no organizada. Si bien estos lazos se materializan en algunos momentos en acciones de apoyo y participación activa, no se cuenta con una red de colaboración estable capaz de activar lazos e interacciones con el propósito de apoyar la expansión de la filosofía cebra. Es a través de esta red de colaboración que el Programa logrará ampliar su temática y presencia, crear nuevos espacios de aprendizaje y colaboración, pero también podrá identificar cuál es la innovación necesaria para afrontar la madurez del Programa.

La experiencia de la innovación Cebras evidencia que la adaptación y la administración del ciclo de vida de una innovación son facilitadas por: talentos únicos (visionarios), apoyo de la alta dirección, aceptación a los errores, inversión de recursos y tiempo, y trabajo en equipo. Además, esta experiencia resalta que la administración de una innovación requiere de la implementación de estrategias y planes para cada fase del ciclo y proceso; esto permitirá que no exista confusión entre el posicionamiento en un momento del tiempo y el éxito permanente e inamovible; entre la existencia de un equipo que armoniza mejoras en diseño y significado, y la existencia de una cultura promotora de innovaciones radicales; y entre la capacidad de generar relaciones intra e inter organizacionales, y la generación y gestión de redes de colaboración.

La trayectoria de la experiencia de la Ceбра permite identificar lecciones para la adaptación de una innovación:

- » Cuando se desea replicar una innovación, es central adaptar y no sólo se adoptar, esto permite ajustar la innovación al contexto y capacidades y recursos institucionales.
- » Como toda innovación tienen un ciclo de vida es necesario controlarlo a través del seguimiento exhaustivo de su evolución para ir impulsando innovaciones necesarias a lo largo del proceso de diseño e implementación.
- » La promoción de la innovación requiere del desarrollo de dos tipos de capacidades: para el desarrollo y diseño de innovaciones originales, y para la generación de redes de cooperación.
- » Como una innovación sólo ocurre cuando la práctica social cambia, es necesario establecer mecanismo para observar qué sentido le da la gente a la innovación en sus prácticas sociales.
- » El proceso de innovación debe incluir, en sus etapas, estrategias de evaluación que permitan definir la continuidad de una innovación, pero que sobretodo generen indicadores tempranos y evaluaciones de largo plazo de los resultados para comprender el impacto de la innovación.
- » Si una innovación funciona y logra ser aceptada por la población (es exitosa), los gestores públicos no deben caer en un estado de adormecimiento e inercia; por el contrario debe fortalecer el proceso de la innovación a través de la visualización del futuro de la innovación y gestionando su ciclo de vida (para generar innovaciones incrementales pero sobretodo radicales).
- » A lo largo del ciclo de vida y procesos de las innovaciones se deberá desarrollar capacidades y estrategias para construir redes de cooperación que generen formas de gestión sostenidas en la colaboración, respeto, corresponsabilidad, solidaridad y confianza.

Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá. *Bogotá para vivir todos del mismo lado 2001-2003: Perspectivas sobre el Plan de Desarrollo. Tomo II*. Bogotá, s.f.
- ANAO. *Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions. Better Practice Guide*. Australia, 2009.
- Concejo Municipal. «Estrategia de Cultura Ciudadana.» La Paz, 2007.
- Cornella, Alfons. *Cómo innovan los mejores. Ideas x valor = resultados*. Barcelona: INFONOMIA, 2013.
- . *Visionomics. 50 ideas + dibujos sobre la nueva dinámica de las organizaciones*. Barcelona, 2010.
- GMLP. *Modelo de Gestión en: Promoción Cultural e Interculturalidad*. La Paz, 2010.
- . *Transformación 10 años 2000-2010*. La Paz: Artes Gráficas Sagitario S.R.L., 2010.
- GMLP. «Ordenanza Municipal No. 055/2001 HAM - HCM 057/2001.» *Plan de Tráfico, Transporte y Vialidad para La Paz*. 30 de Abril de 2001.
- Hartley, Jean. *Innovation and its Contribution to Improvement. A Review for Policy-makers, Policy Advisers, Managers and Researchers*. London: IGPM- Warwick Business School, 2006.
- Hartley, Jean. «Innovation in Governance and Public Services: Past and Present.» *Public Money & Management*, 2005: 27-34.
- INFONOMIA. «www.infonomia.com.» 20 de 02 de 2012. <http://www.infonomia.com/hacia-las-co-ciudades/> (último acceso: 15 de 06 de 2015).

- IPPA. «Meaning, value and measurement. National Policie Paper.» En *Shaping de Future trough Co-Creation*, 12-18. 2014.
- Lanza, Jessica. «Diagnóstico del Programa Educadores Urbanos Cebras.» Consultoría elaborada para la Dirección de Cultura Ciudadana - GAMLP, La Paz, 2013.
- Lanza, Jessica. «Documento Guía para la Réplica de la experiencia de las Cebras en Municipios Hermanos.» Consultoría elaborada para la Direcciónn de Cultura Ciudadana- GAMLP, La Paz, 2014.
- Lanza, Jessica. *Generando valor público desde la particiación ciudadana en los municipios bolivianos. La transformación de la gestión del Municipio de La Paz.* Tesis Doctoral, Monterrey: EGAP-ITESM, 2013.
- Lanza, Jessica. «Las Cebras de La Paz. Documento Base.» Consultoría elaborada para la Dirección de Cultura Ciudadana - GAMLP, La Paz, 2014.
- Mockus, Antanas. «La educación para aprender a vivir juntos: Convivencia como armonización de ley, moral y cultura.» *Prespectivas XXXII*, nº 1 (2002): 19-37.
- Mulgan, Geoff. «Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously.» *Provocation 03*. London: NESTA, 2007.
- Mulgan, Geoff, y David Albury. «Innovation in the public sector.» London, 2003.
- Ramírez-Alujas, Álvaro. «Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa.» *Revista Chilena de Administración Pública*, 2012: 5-50.

Reseña Biográfica

Jessica Lanza Butrón es administradora de empresas, realizó estudios en la Maestría en Prospectiva Estratégica y en el Doctorado de Políticas Públicas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en el EGAP (Campus Monterrey, Nuevo León, México). Participó como parte del cuerpo académico de la Fundación IDEA y como tal participó en el Programa Liderazgo para la Transformación. Convenio CAF – Fundación IDEA desde el año 2008. También colabora activamente guiando la construcción de estudios de caso, tesis e investigaciones a nivel profesional y post graduados en la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” - Maestría en Gestión y Políticas Públicas parte de las Maestrías para el Desarrollo; y en la Universidad Mayor de San Andrés - Maestría en Gestión Pública Social y de Autonomías. Ha participado en investigaciones y consultorías para el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz –Bolivia, y Oxfam GB, relacionadas con participación ciudadana, cultura ciudadana, y gestión pública. Como investigadora y consultora independiente tiene interés central en temas relacionados con las políticas públicas, gestión pública, valor público, gobernanza, prospectiva estratégica, cultura ciudadana, y metodología de la investigación.