



# **Maestría en Administración y Políticas Públicas**

## **Tesis de Maestría**

Décima Primera Promoción

*Diseñando la colaboración: el caso del Hackaton del Gobierno de la  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2012 a 2015)*

*Laura Paonessa - Legajo: 27.922.434*

*Washington, DC - 6 de junio de 2019*

*Dr. Antonio Camou  
Director*

*Dr. Diego Pando  
Co-Director*

## Resumen

En este trabajo analizaremos el caso del BA Hackaton organizado por la Dirección General de Información y Gobierno Abierto (DGIGA) dependiente del Ministerio de Modernización del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en sus cuatro ediciones (2012 - 2015).

Esta investigación partió de una pregunta central: *¿Cómo han ido organizándose las distintas ediciones del BA Hackaton para mantener sus características innovadoras y propiciar la colaboración entre funcionarios, organizaciones y ciudadanos?* Nuestra hipótesis es que, a lo largo de las diferentes ediciones, *es el diseño de este instrumento de innovación lo que ha ido modificándose para facilitar la co-creación, la incorporación de metodologías y la vinculación entre distintos participantes, dando paso a la formación de una comunidad de práctica.*

Para ello, analizaremos las características innovadoras, los *desafíos* que generan y las *estrategias* adoptadas por los organizadores del BA Hackaton tanto al momento de desarrollar el concepto de *hackaton* como mecanismo de participación y colaboración, por un lado y por otro, al continuar este ejercicio para ir hacia un *hackaton permanente*.

A la luz de todo el análisis, estamos en condiciones de afirmar que los cambios en el diseño de un *hackaton* facilitan la co-creación, la incorporación de metodologías y la vinculación entre funcionarios, organizaciones y ciudadanos dando paso a la formación de una comunidad de práctica. Sin embargo, en el caso del BA Hackaton no podemos aseverar que la comunidad de prácticas formada a su alrededor se haya consolidado.

## Agradecimientos

*Cuando decidí cursar una maestría trabajaba en una organización de incidencia pública, mi opciones eran conocer mejor los desafíos propios de una organización sin fines de lucro -la gestión de recursos, los vínculos con la comisión directiva, etc.- o apostar a conocer más los desafíos de aquellos con quienes quería interactuar. Elegí entender mejor lo que me era desconocido.*

*Empecé mirando con desconfianza esta caja negra y de a poco a través de las conversaciones con mis compañeros me fui animando a pasar del otro lado del mostrador. Y después de unos cinco años de trabajo impulsando proyectos pioneros, de alguna forma terminé abriendo la puerta desde el otro lado, desde adentro de Gobierno.*

*El camino de la maestría no me fue simple, dos veces tuve que suspender la cursada por problemas personales, lo que me llevó a compartir clases con unas cuatro promociones diferentes. En cada regreso, fui celebrando cada uno de los pasos, por más pequeños que fueran y la lista de colegas que me alentaron fue cada vez mayor.*

*Hoy, a la distancia, física y temporal, abordo este trabajo con la misma pasión que el día que propuse el tema. Porque los hackatones siembran sinergias, cambian miradas, unen destinos. Sólo hay que animarse a colaborar.*

*Cierro esta tesis sabiendo que si he visto más lejos es porque estoy sentada sobre los hombros de gigantes. Gracias a mi familia, a mi equipo chico y a mis amigos y colegas que han estado acompañándome en esta maratón. Gracias especiales a Ayrton Zazo Girod por marcar el paso, a Diana Schumacher por su paciencia infinita, a Antonio Camou y Diego Pando por la generosidad con la que me han guiado desde que ingresé a la comunidad de San Andrés.*

*We did it!*

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I: Estado del Arte</b>	<b>9</b>
Gobierno abierto: Nueva modalidad de vinculación entre ciudadanía y Estado	9
Agenda de Datos Abiertos	11
Laboratorios de innovación	12
<b>Capítulo II: Marco Teórico-Metodológico</b>	<b>15</b>
Enfoques de Innovación pública	15
Maratones de programación o hackatones	18
Comunidades de Práctica	20
Pregunta de investigación, hipótesis y aspectos metodológicos	23
Estudio de caso, técnica de recolección de datos y aspectos metodológicos.	25
<b>Capítulo III: Dirección General de Innovación y Gobierno Abierto (DGIGA)</b>	<b>27</b>
Antecedentes y composición	27
Estrategia de Datos Abiertos: Apertura y reutilización.	28
Estrategias de Innovación Pública: Campamentos y Concursos.	29
Estrategias de Colaboración con la comunidad	31
<b>Capítulo IV: Diseñando el BA Hackaton</b>	<b>34</b>
Antecedentes	34
<i>Hackaton</i> como concepto a desarrollar	36
Desafíos vinculados con la innovación abierta.	36
Desafíos vinculados con la co-creación y la co-producción	39
Desafíos vinculados con la incorporación de metodologías	42
Hacia un <i>hackaton</i> permanente	46
BA Hackaton (2012)	46
BA Hackaton (2013)	49
BA Hackaton Verde (2014)	53
BA Hackaton - Ciudad Abierta (2015)	57
Cuadro resumen de características, desafíos y estrategias de diseño adoptadas	60
<b>Capítulo V: Conclusiones</b>	<b>63</b>
Tu comunidad es tu capacidad	63
Algunas reflexiones finales	68
<i>Hackatones...</i> ¡De hackers! ¡Sí!	73
<b>Bibliografía</b>	<b>74</b>
<b>Anexos</b>	<b>80</b>

## Abreviaturas

CMD	<i>Centro Metropolitano de Diseño</i>
DAL	<i>Desarrollando América Latina</i>
DGIGA	<i>Dirección General de Información y Gobierno Abierto de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires</i>
DGNM	<i>Dirección General de Nuevos Medios del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires</i>
DGOBE	<i>Dirección General de Gobierno Electrónico del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.</i>
LABgcb	<i>Laboratorio de Innovación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.</i>
MAyEP	<i>Ministerio de Ambiente y Espacio Público del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires</i>
OGP	<i>Open Government Partnership / Alianza por el Gobierno Abierto</i>



## Introducción

### *Hackatones... Ajá... ¿De hackers?... No. ¿No?*

*Siempre empiezan así las conversaciones cuando mencionamos el término hackatones. Hasta que se lo explica. Entonces la incredulidad del interlocutor se convierte en curiosidad. ¿Y cualquiera puede colaborar? Exploremos esta respuesta.*

En un contexto de intensas transformaciones, las administraciones públicas buscan reinventarse y la innovación se convierte en un imperativo (Brugué, Blanco y Boada, 2014). A este fin, y en algunos casos impulsados de la mano de las políticas de gobierno abierto, en distintos países han surgido nuevas estrategias dentro de las administraciones gubernamentales, como los laboratorios de innovación pública, y nuevos procesos: los *hackatones*.

Los laboratorios son espacios para experimentar con nuevas formas de generar valor público, modernizar la relación con la ciudadanía, aportar nuevos canales de participación y colaboración. (Acevedo y Dassen 2016; Ramírez-Alujas 2016) A la vez, funcionan como un sistema de apoyo transversal para la gestión de la innovación en otras áreas del Gobierno.

Uno de los instrumentos a partir de los que estos laboratorios canalizan la innovación pública son los *hackatones* —maratones de colaboración y elaboración de prototipos o soluciones tecnológicas. Esta instancia se propone como un espacio de co-creación entre funcionarios y ciudadanos.

En el caso de la Ciudad de Buenos Aires, pionero a nivel latinoamericano, el Gobierno inauguró su política de Gobierno Abierto en 2012 al iniciar el segundo mandato de Mauricio Macri a través de la creación de la Dirección General de Información y Gobierno Abierto (DGIGA) dependiente del Ministerio de Modernización. Desde ese año, la DGIGA o el Laboratorio de Gobierno -como se conoció después- estuvo a cargo de la creación de diferentes canales de apertura, participación y colaboración, entre los que se destacó el BA Hackaton que se realizó desde 2012 a 2015.

Como instrumento para canalizar la innovación pública, los *hackatones* presentan ciertas *características* particulares que a su vez generan *desafíos* vinculados a la innovación abierta, la co-creación y la incorporación de metodologías. Frente a estos desafíos los organizadores del *hackaton* diseñan *estrategias* tanto al momento de incorporar un *hackaton* como mecanismo de participación y colaboración, como al momento de continuar ese ejercicio de co-creación entre funcionarios y ciudadanos en diferentes ediciones.

Esta investigación partió de una pregunta central: *¿Cómo han ido organizándose las distintas ediciones del BA Hackaton para mantener sus características innovadoras y propiciar la colaboración entre funcionarios, organizaciones y ciudadanos?* Nuestra hipótesis es que, a lo largo de las diferentes ediciones, *es el diseño de este instrumento de innovación lo que ha ido modificándose para facilitar la co-creación, la incorporación de metodologías y la vinculación entre distintos participantes, dando paso a la formación de una comunidad de práctica.*

Para estructurar la estrategia de investigación optamos por los estudios de caso como guía para entender los procesos intervinientes en el diseño e implementación de un *hackaton*. Adoptamos una postura constructivista, dado que mi rol como investigadora también se vio enriquecido por haber participado desde el 2012 en las ediciones del BA Hackaton y por integrar el Laboratorio del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como Gerente Operativo de Comunicación durante el 2014 y 2015.

Nos centraremos en el BA Hackaton organizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en sus cuatro ediciones (2012-2015), como un caso instrumental para mejorar la comprensión de la innovación pública -en los enfoques antes mencionados- y de las comunidades de práctica.

El BA Hackaton reúne varias condiciones que lo hacen un caso de estudio particularmente atractivo. Por un lado, fue la primera experiencia en Argentina de un gobierno

proponiendo una dinámica de trabajo colaborativa entre equipos de gestión pública y desarrolladores de la sociedad civil, lo cual nos permite incorporar al análisis los desafíos generados y las estrategias adoptadas al organizar un encuentro con estas características. A su vez, el BA Hackaton se desarrolló en cuatro ediciones consecutivas entre 2012 y 2015, lo que nos permite comparar también cambios en las estrategias adoptadas frente al diseño de esta instancia de colaboración. Por último, pero no por eso menos, si bien el BA Hackaton surgió alineado a la política de Gobierno Abierto del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, sirvió de inspiración y se nutrió de otros *hackatones* y eventos de colaboración que fueron surgiendo, lo que nos permite identificar desafíos al concepto y aprendizajes cruzados dentro de una comunidad de innovación pública.

En el capítulo I, llevaremos a cabo un relevamiento del estado del arte, donde ubicaremos a los laboratorios de gobierno bajo las políticas y estrategias de gobierno abierto en la región. Esta nueva modalidad de vinculación entre ciudadanía y Estado se ha venido instalando y consolidando como espacio de respuesta a las demandas de apertura, de transparencia en la gestión y de participación en la elaboración de políticas estatales. En el capítulo II, estableceremos el marco teórico metodológico donde presentaremos tres diferentes enfoques de innovación pública -innovación abierta, co-creación, y pensamiento de diseño- y los elementos definatorios de las comunidades de práctica. También definiremos qué es un *hackaton* y cuáles son las características y desafíos que vamos a analizar en este trabajo.

En la segunda parte de la investigación, comenzaremos -en el capítulo III- por presentar los antecedentes y la composición de la Dirección General de Información y Gobierno Abierto, así como sus estrategias generales de datos abiertos, innovación pública y colaboración con la comunidad. Ya en el capítulo IV, nos adentraremos en el estudio del BA Hackaton. Analizaremos las características y desafíos identificados a la luz de las estrategias adoptadas



por los organizadores para desarrollar el concepto de *hackaton* por un lado y por otro lado, para ir hacia un *hackaton permanente*.

Finalmente, en el capítulo V, presentaremos las conclusiones del trabajo, retomando las estrategias de diseño adoptadas por los organizadores del BA Hackaton.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo I: Estado del Arte

Existen muchos estudios acerca de los Laboratorios de Innovación Pública y Gobierno Abierto en la Región. Algunos profundizan en estas estrategias públicas para intentar acotar su definición, otros para debatir acerca de su vinculación con las políticas de apertura de gobierno, otros se enfocan en sus métodos de intervención. Limitaremos este espacio a exponer una reseña de la literatura existente que consideramos de mayor importancia para comprender el objeto de estudio.

### Gobierno abierto: Nueva modalidad de vinculación entre ciudadanía y Estado

En la actualidad, parece haberse abierto una brecha en la infranqueable “caja negra” del estado. Como señala Oszlak (2013), por esta brecha comienzan a aparecer crecientes demandas de apertura, de transparencia en la gestión, de participación en la elaboración de políticas estatales, de rendición de cuentas y responsabilización por el uso de los recursos públicos, de evaluación y control ciudadanos de los resultados gubernamentales.

Las diferentes políticas y estrategias de gobierno abierto se han venido instalando y consolidando como espacios de respuesta a estas demandas. Son intentos de pasar de un modelo “analógico”, hermético y autorreferente de gobierno y gestión pública, a un modelo “digital”, abierto, distribuido e incluyente (Ramírez-Alujas y Dassen, 2012). En este contexto se aprovecha la aparición de nuevos y variados espacios de interacción con actores de la sociedad civil, ONGs y sector privado —facilitado por el avance de las tecnologías de información y comunicación— para configurar una plataforma de trabajo participativa y colaborativa que se potencie con el activismo cívico y las posibilidades de co-crear/co-producir valor público (Nasser y Ramírez-Alujas, 2017).

Desde septiembre del 2011, la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP, por sus siglas en inglés) nuclea a un grupo de países comprometidos a promover una cultura de transparencia

y a apoyar la participación ciudadana. En OGP se han postulado pilares de Gobierno Abierto, se reciben los planes de acción de cada estado miembro y se estipula un mecanismo de monitoreo que involucra actores de la sociedad civil. Existe una riqueza de interpretaciones sobre el concepto de Gobierno Abierto y sus pilares, que genera también expectativas y frustraciones entre los que participan de procesos de gobierno abierto. (Bellix, Burle y Machado, 2016) El análisis de los planes de acción es valioso de tenerlo de referencia tanto por su correspondencia temática con los tópicos de la OGP como por las lecciones que se pueden extraer de los mismos. (Oszlak, Kaufman, 2014).

Según lo acordado en la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto en el 2016, los pilares de Gobierno Abierto, listados a continuación, contribuyen cada uno al logro de los otros de manera orgánica e interdependiente. Revisemos estos cuatro pilares del gobierno abierto:

- *Transparencia y Acceso a la Información Pública.* Un gobierno transparente se vincula con los ciudadanos respetando el derecho de acceso a la información y poniendo a disposición de la ciudadanía, de forma proactiva, toda información sobre sus actividades, uso de recursos públicos y sus resultados, con base en los principios de publicidad activa.
- *Rendición de Cuentas Públicas.* Este pilar hace alusión a las normas, procedimientos y mecanismos institucionales —como deber legal y ético— que obligan a las autoridades de gobierno a fundamentar sus acciones y asumir la responsabilidad sobre sus decisiones, así como a responder oportunamente e informar por el manejo de fondos, recursos públicos y resultados obtenidos en el cumplimiento de sus mandatos.
- *Participación Ciudadana.* Un gobierno participativo fomenta no solo la construcción social de las políticas públicas, sino también el aumento de las capacidades ciudadanas en el monitoreo y control de las mismas. La Carta reconoce la existencia de distintos

niveles de participación, a saber: informativo, consultivo, decisorio y de cogestión o coproducción.

- *Colaboración e Innovación Pública y Ciudadana.* Un gobierno colaborativo genera nuevos espacios de encuentro, diálogo y trabajo que favorezcan la co-creación de iniciativas y coproducción de nuevos servicios públicos. Ello supone, por un lado, promover nuevos enfoques, metodologías y prácticas para potenciar y fortalecer la innovación al interior de las instituciones públicas y favorecer la colaboración con ciudadanos y demás agentes sociales. Por otro lado, supone reconocer las capacidades disponibles en la propia sociedad, aprovechando el potencial, energía y beneficios que pueden aportar en el diseño e implementación de políticas públicas.

## Agenda de Datos Abiertos

La definición de Datos Abiertos según la Fundación Conocimiento Abierto<sup>1</sup>, establece que los datos son abiertos cuando son puestos a disposición con las características técnicas y jurídicas necesarias para que puedan ser usados, reutilizados y redistribuidos libremente por cualquier persona, en cualquier momento y en cualquier lugar.

Los Gobiernos al diseñar, implementar y desarrollar portales de datos abiertos o al elaborar normativas y/o pautas metodológicas para su categorización, uso y reutilización por parte de la sociedad civil, pueden apoyarse en la Carta Internacional de Datos Abiertos asumiendo los siguientes principios como guía para la apertura de datos públicos: 1. Abiertos por Defecto 2. Oportunos y Exhaustivos 3. Accesibles y Utilizables 4. Comparables e Interoperables 5. Para mejorar la Gobernanza y la Participación Ciudadana 6. Para el Desarrollo Incluyente y la Innovación.

---

<sup>1</sup> Véase Open Data Handbook [en línea] <http://opendatahandbook.org/guide/es/what-is-open-data/>.

Quisiéramos destacar este último principio que reconoce la importancia de los datos abiertos para estimular la creatividad y la innovación. Cuantos más actores públicos, sociales o privados usen los datos abiertos, mayores serán los beneficios sociales y económicos que serán generados. Como plantea Bonina (2015), la generación y apropiación de sus beneficios - que pueden ser gubernamentales, comerciales o no comerciales- resultan de la participación, colaboración y co-creación de valor de una diversidad de actores, en donde el gobierno es solo una parte importante de ellos.

La agenda de datos abiertos ha permitido crear espacios interdisciplinarios para la resolución de problemas públicos, donde no sólo cobra importancia la apertura de datos públicos sino también su uso y reutilización. Un espacio donde los datos abiertos se han vuelto un insumo clave para la generación de nuevas soluciones y proyectos, así como la inclusión de diversos actores, como son los laboratorios de innovación, constituidos actualmente como espacios de entrada y experimentación de las ciudades abiertas (Scrollini, 2017).

### Laboratorios de innovación

Existen diversas fórmulas que los Gobiernos emplean para promover e implementar la innovación pública. A este fin, en distintos países han surgido nuevas estrategias dentro de las administraciones gubernamentales como ser los laboratorios de innovación y nuevos mecanismos como los *hackatones* o maratones de datos abiertos para el desarrollo de prototipos tecnológicos.

Un primer mapeo global de Laboratorios fue realizado por el Parsons Design for Social Innovation and Sustainability Lab (DESI Lab) en 2013, donde describen a los Laboratorios de Innovación Gubernamental (LIG) como un tipo específico de Lugar para la Innovación Pública (LIP), que supone una serie de organizaciones que se caracterizan por una conexión directa con el sector público y que han sido creadas para enfrentar las cuestiones y/o problemas

públicos complejos que las estructuras gubernamentales más tradicionales tratan de resolver (Parsons Desis Lab, 2013).

En el caso de América Latina, observamos que el surgimiento de Laboratorios de Innovación está vinculado a las políticas de gobierno abierto. Esta particularidad influye en todas sus dimensiones, desde la definición de sus objetivos y actividades, hasta su ubicación institucional y su discurso. Así es como la mayoría de los laboratorios de la región están enfocados en proyectos de participación ciudadana, apertura de datos, transparencia y co-creación, lo que les permite generar nuevos mecanismos de vinculación entre el Estado y un ciudadano que aún no confía en sus instituciones representativas (Acevedo y Dassen, 2016).

Sin embargo, al igual que no existe una única conceptualización de innovación pública, no existe tampoco una única conceptualización sobre lo que debe entenderse como “Laboratorio” en el contexto del sector público. Tomando libremente ideas de Acevedo y Dassen (2016) y Ramírez-Alujas (2016), en este trabajo definimos un *laboratorio de innovación pública como un espacio para experimentar con nuevas formas de generar valor público, modernizar la relación con la ciudadanía, aportar nuevos canales de participación y colaboración. A la vez, son espacios que funcionan como un sistema de apoyo transversal para la gestión de la innovación en otras áreas del Gobierno.*

Algunas unidades están orientadas a la generación de un espacio abierto de desintermediación entre actores, un *ecosistema abierto* que permita aprovechar la inteligencia colectiva de los involucrados; otros promueven la configuración de *nodos* institucionales que faciliten los procesos de innovación hacia el interior de los servicios públicos. En otros casos los laboratorios entienden al gobierno y los servicios públicos como *plataformas* para desarrollar y promover nuevas prestaciones (Ramírez-Alujas, 2016).

Estudios recientes (Acevedo y Dassen 2016; Ramírez-Alujas 2016; Puttick, Baeck, y Colligan 2014; Parson Desis Lab 2013) coinciden en afirmar que la creación de unidades y/o

laboratorios de innovación se ha gestionado en torno a la capacidad de internalizar el riesgo inherente a los procesos de innovación y, al mismo tiempo, la promoción del uso de nuevas prácticas, enfoques y metodologías en la gestión pública para resolver o abordar problemas públicos (Arros Valdivia y Ramírez-Alujas 2017).

En ese sentido, es interesante la aproximación de Acevedo y Dassen (2016) a las características, que no son necesarias ni suficientes individualmente para identificar a un laboratorio de innovación gubernamental, pero que suelen caracterizar a los existentes y permiten comprender su valor agregado frente al resto de los organismos públicos “tradicionales”. Ellas son: 1) Internalizar el riesgo de las innovaciones. 2) Usar metodologías de experimentación, adopción rápida de proyectos piloto y evaluación de impacto. 3) Tener conocimientos prácticos en tecnologías digitales y ciencia de datos 4) Contar con personal multidisciplinario 5) Generar espacios de colaboración. 6) Involucrar voces ciudadanas en procesos de diseño de políticas públicas. 7) Crear un ambiente de innovación en la administración pública.

Otra manera de clasificar a los laboratorios y a los equipos de innovación, propuesta por Mulgan (2014B), distingue varios ejes fundamentales: 1) Por el *método* principal que usan (diseño, datos, economía del comportamiento, etc.); 2) Por el *campo* en el que enfocan su trabajo (educación, salud, entre otros); 3) Por su *foco* en el proceso de innovación (desde el entendimiento de problemas, a través de la generación de ideas, implementación y escalamiento de las mismas); 4) Por *cómo funcionan* (si llevan la innovación a la práctica con experimentos o métodos de innovación abierta; o si aconsejan, asesoran financian otras iniciativas); 5) Por la medida en que están *involucrados* directamente (o no) con el gobierno.

En resumen, los laboratorios o equipos de innovación ejercen sus funciones bajo distintas metodologías y enfoques, y variados modelos de organización, lo que se ha venido expresando en diversos tipos de clasificación mencionados. (Ramírez-Alujas, 2016)

## Capítulo II: Marco Teórico-Metodológico

### Enfoques de Innovación pública

El polisémico y variado terreno de debate sobre la pluralidad de enfoques y definiciones sobre el tema de innovación en políticas públicas, se pueden distinguir dos enfoques los *instrumentales* y los *sustantivos*. (Brugué, Blanco y Boada, 2014) Por un lado los instrumentales se refieren a la innovación como un conjunto de ideas que permiten mejorar la eficiencia de determinadas actuaciones. La innovación, desde esta óptica, no modifica lo que se hace sino la manera de hacerlo.

Por su parte, los sustantivos consideran que la innovación implica una forma sustancialmente diferente de entender, abordar y transformar la realidad. No se trata únicamente de incidir en los procesos sino de replantear la propia naturaleza de los problemas. Mientras que la innovación instrumental se asimila a conceptos de gestión como la mejora continua, la innovación sustantiva nos remite a saltos cognitivos que afectan a la propia naturaleza de las políticas públicas (Brugué, Blanco y Boada, 2014).

Podemos mencionar, que en este esquema, los laboratorios o equipos de innovación si bien se relacionan con un medio para promover la innovación y mejorar los servicios públicos (como herramienta), apuntan más bien al cambio sustantivo y profundo en el propio paradigma que sustenta la idea de lo público y de la innovación en sí misma, hacia un espacio de transformación que incide directamente en el ethos y en las prácticas que configuran la gestión pública en el siglo (Ramírez-Alujas, 2012).

A los fines de este trabajo, entendemos que la **innovación pública** se trata de nuevas ideas que crean valor público. Estas ideas tienen que ser en parte nuevas (más que mejoras); tienen que ser útiles; tienen que implementarse y suceder (más que ser sólo buenas ideas).



Para enmarcar la investigación a lo largo de este trabajo, tomaremos los siguientes **enfoques** que actualmente se están empleando por los diferentes laboratorios de innovación para fomentar, potenciar e impulsar la innovación en el sector público. Estos enfoques dan cuenta de que estamos transitando hacia un modelo de innovación pública basado en la apertura, la participación y la colaboración (Ramírez-Alujas, 2012).

### Innovación abierta, inteligencia colectiva y el crowdsourcing

La innovación abierta se basa en una manera participativa y descentralizada de colaborar y crear, que concibe a las organizaciones públicas como una plataforma para la innovación o un espacio (más que un medio o una gran estructura) generador de oportunidades y soluciones (Ramírez-Alujas, 2016).

Acuñado por Henry Chesbrough, el término es simple de comprender y parte de la premisa de que la mejor manera de buscar soluciones a problemas globales no es consultar a un equipo de expertos cerrado, sino abrir la pregunta a un mayor colectivo de gente, afectada o no, pero sí motivada para ofrecer sus puntos de vista, ideas y aportes. (Ramírez-Alujas, 2012). En este enfoque, la apertura se transforma en un elemento vital para generar colaboración con otros actores e impulsar la participación, sea desde el exterior de la organización al interior o viceversa. (Cruz-Rubio, 2015)

### La co-creación y co-producción de servicios

Según Bason (2010), la cocreación se entiende como un proceso sistemático de creación de nuevas soluciones “con las personas, no solo para ellas”, donde sólo mediante la participación de los interesados en el diseño de servicios (co-creación) se puede hacer que los ciudadanos participen de manera más activa y habitual en la prestación de servicios (co-producción) (Cruz-Rubio, 2015).

En este camino donde es clave incorporar el concepto de “co-creación” a la idea de crear valor para la sociedad (valor público / valor social), supone cuatro cambios simultáneos:

1. Pasar de un proceso de innovación “por azar” hacia un enfoque consciente, ingenioso y sistemático (Conciencia);
- 2) Transitar hacia la construcción de capacidades de innovación en todos los niveles y como eje fundamental a considerar en cuestiones de estructura organizativa (Capacidad);
3. Desplazarse desde la ejecución de tareas y proyectos (rutinarios) a “orquestrar” procesos (Co-creación);
- y 4. Moverse desde la mera “administración” de organizaciones públicas (bajo el peso de lo operativo y rutinario) a liderar con coraje la innovación en, a través y más allá del sector público (Coraje) (Ramírez-Alujas, 2012).

Pensamiento de Diseño (Design Thinking) como medio para favorecer la co-creación / co-producción de Servicios Públicos

Esta metodología, diseñada en Stanford se popularizó entre empresas y fue tomada también por gobiernos a través de diferentes laboratorios de innovación como método para abordar los desafíos públicos. El proceso consiste en cinco etapas -empatizar, definir, idear, hacer prototipos y testear- que intentan asegurar, entre otras cosas, una definición adecuada del problema a abordar y el mejoramiento continuo de las ideas a través del testeo de prototipos. (Acevedo y Dassen, 2016)

Este enfoque engloba herramientas como la participación de los usuarios, el pensamiento sistémico, y supone una forma de aproximarse a las restricciones (tan frecuentes en el sector público) de una manera holística, multidisciplinaria e inspiradora. En definitiva, de pasar de “diseñar para el usuario / ciudadano” a “diseñar con él”. (Ramírez-Alujas, 2016)

## Maratones de programación o *hackatones*

El listado de mecanismos, técnicas y aproximaciones que los laboratorios de innovación tienen a disposición para entrelazar y operacionalizar los enfoques de innovación pública descritos son múltiples. (Cruz-Rubio, 2015; Nesta, 2018A y 2018B; Mokate, 2017) Destacaremos, en esta oportunidad, a los *hackatones* por ser éste el objeto de estudio de esta investigación.

El término *hackaton* proviene de la mezcla de *hacker* y *maratón*, una maratón de programación. Pero antes de generar nuevamente sorpresa, quisiéramos destacar que *hacker* es una palabra que siempre usamos mal, como nos recuerda con cierta nostalgia Ariel Torres (2013). La palabra *hacker* en algunos ámbitos se la usa como sinónimo de pirata informático, sin embargo, los *hackers* no sólo no eran, en su origen, delincuentes informáticos, sino que ni siquiera tenían relación con las computadoras.

“Un *hacker*, es un sujeto que sabe sobre cuestiones informáticas y encima se las arregla para mejorarlas. Esas mejoras se llaman *hacks*. *Hackear* algo por tanto, no significa quebrantarlo. Significa perfeccionarlo, incluso completarlo y, en una medida no menor, también embellecerlo... Un *hacker* no se plantea mejorar el mundo desde un punto de vista moral o ético, Lo que se propone es que funcione mejor, que la experiencia del mundo sea mejor” (Torres, 2013).

En ese contexto, un *hackaton* se presenta como un evento de *carácter participativo y abierto*. Un encuentro físico, de base tecnológica, con una duración determinada para resolver un conjunto de objetivos planteados por la organización. Una de las características principales es su *formato de trabajo horizontal y colaborativo*. Para participar, se conforman equipos de manera espontánea entre los asistentes, en los que se intenta que haya al menos un programador por equipo, para que los proyectos no sean sólo conceptuales sino que puedan generarse productos o aplicaciones (Belbis, 2014).

El *formato maratón* se traduce en una agenda que generalmente inicia con una introducción donde los organizadores del mismo presentan los objetivos, los desafíos, las temáticas y el conjunto de datos abiertos con los cuales se pretende trabajar durante la maratón. Se definen también diferentes momentos a lo largo del día para la presentación de los avances de los equipos. Posteriormente, se abre un período para que se integren los equipos (Borrmann, 2016). Y se da paso al trabajo de *exploración de problemas reales y propuesta de soluciones* donde la colaboración entre los participantes, mentores y organizadores es uno de los pilares principales.

Los productos del *hackaton* no se limitan a los prototipos desarrollados, sino también incluye una mayor concientización con respecto al acceso a los datos abiertos y el valor de usarlos, además de los beneficios que surgen de la interacción entre personas que normalmente no suelen cruzarse o intercambiar ideas (Mokate, 2017).

Se trata entonces de *una metodología* que integra las dimensiones de co-creación y trabajo horizontal con actores de la comunidad que definen problemáticas y desafíos, para después concretar iniciativas que inclusive vayan más allá de la generación de aplicaciones de carácter cívico y/o tecnológico (Ramírez-Alujas, 2016). Como veremos a lo largo de este trabajo, al ser un instrumento en parte novedoso para las administraciones públicas -por su apertura a la participación, su formato horizontal y colaborativo, su propuesta de co-crear soluciones a problemas reales, y su formato de maratón- los equipos que lo organizan emplean diferentes estrategias de diseño -entendido como el plan que configura ese proyecto- y las van modificando a partir de los aprendizajes propios y compartidos.



Ejemplo de un *hackaton*. Crédito: Flickr GCBAdata.

## Comunidades de Práctica Universidad de

El término "comunidad de práctica" fue acuñado por Etienne Wenger y Jean Lave a principios de la década de 1990 para describir *"un grupo de personas que comparten una preocupación, una serie de problemas o una pasión por un tema, y que profundizan su conocimiento y experiencia al interactuar de forma continua"* (Wenger-Trayner y Wenger-Trayner, 2015).

Tomamos este concepto por el valor que las comunidades de práctica aportan al vincular conocimiento, políticas y prácticas. Para entender mejor qué es una comunidad de práctica revisemos sus tres elementos definitorios: dominio, comunidad y práctica.



## El dominio

Como aclaran los autores, una comunidad de práctica no es simplemente un club de amigos o una red de conexiones entre personas sino que tiene una identidad definida por un dominio de interés compartido. Por lo tanto, la membresía implica un compromiso con el dominio y una competencia compartida que distingue a los miembros de otras personas.

El dominio no es necesariamente algo reconocido como "experiencia" (*expertise*) fuera de la comunidad. Una pandilla juvenil puede haber desarrollado todo tipo de formas de lidiar con su dominio: sobrevivir en la calle y mantener algún tipo de identidad con la que puedan vivir. Valoran su competencia colectiva y aprenden unos de otros, aunque pocas personas fuera del grupo pueden valorar o incluso reconocer su experiencia (*expertise*). (Wenger-Trayner y Wenger-Trayner, 2015)

## La comunidad

Los miembros de una comunidad de prácticas participan en actividades y discusiones conjuntas, se ayudan mutuamente y comparten información, generando lazos de confianza. Construyen relaciones que les permiten aprender unos de otros; se preocupan por estar juntos. Un sitio web en sí mismo no es una comunidad de práctica. Tener el mismo trabajo o el mismo título no constituye una comunidad de práctica a menos que los miembros interactúen y aprendan juntos.

Sin embargo, los miembros de una comunidad de práctica no necesariamente trabajan juntos diariamente. Los impresionistas, por ejemplo, solían reunirse en cafés y estudios para discutir el estilo de pintura que estaban inventando juntos. Estas interacciones fueron esenciales para convertirlos en una comunidad de práctica, aunque a menudo pintaban solos. (Wenger-Trayner y Wenger-Trayner, 2015)

## La práctica

Una comunidad de práctica no es meramente una comunidad de interés, por ejemplo, los aficionados a ciertos tipos de películas. Los miembros de una comunidad de práctica son practicantes (*practitioners*). Desarrollan un repertorio compartido de recursos: experiencias, historias, herramientas, formas de abordar problemas recurrentes, en resumen, una práctica compartida. Esto lleva tiempo y una interacción sostenida. Una buena conversación con un extraño en un avión puede ofrecer todo tipo de ideas interesantes, pero no constituye una comunidad de práctica.

El desarrollo de una práctica compartida puede ser más o menos consciente. Por ejemplo, las enfermeras que se reúnen regularmente para almorzar en la cafetería de un hospital pueden no darse cuenta de que sus discusiones son una de sus principales fuentes de conocimiento sobre cómo atender a los pacientes. Sin embargo, en el transcurso de todas estas conversaciones, han desarrollado un conjunto de historias y casos que se han convertido en un repertorio compartido para su práctica. (Wenger-Trayner y Wenger-Trayner, 2015)

Es la combinación de estos tres elementos lo que constituye una comunidad de práctica y es mediante el desarrollo de estos tres elementos en paralelo que uno cultiva tal comunidad. Definidas así, las comunidades de prácticas pueden ofrecer un espacio donde practicantes y productores de conocimiento puedan vincularse, aprender y analizar políticas para explorar soluciones a problemas determinados.

En las comunidades de práctica se observan diferentes niveles de participación, existe un núcleo duro de individuos que participan muy activamente en la comunidad, que la lideran; están los miembros activos, que participan regularmente en las reuniones y discusiones online, pero con menor regularidad o intensidad y por último, la mayoría de los miembros están en la periferia y no participan activamente en las actividades de la comunidad. Es importante

legitimar la participación aún cuando es periférica porque también es una parte esencial del aprendizaje (Vásquez Bronfman, 2011).

Pregunta de investigación, hipótesis y estrategia metodológica.

En esta investigación buscaremos comprender cómo *han ido organizándose las distintas ediciones del BA Hackaton para incorporar y mantener sus características innovadoras y propiciar la colaboración entre funcionarios, organizaciones y ciudadanos.*

Como instrumento para canalizar la innovación pública, los *hackatones* presentan ciertas **características** particulares que podemos agrupar en: a. Carácter participativo y abierto b. Formato de trabajo horizontal c. Propuesta de colaboración y trabajo junto a equipos de Gobierno. d. Invitación a abordar y resolver problemas reales e. Estructura de maratón f. Metodología de trabajo.

Estas características a su vez generan **desafíos** tanto al momento de incorporar un *hackaton* como mecanismo de participación y colaboración, como al momento de continuar ese ejercicio de co-creación entre funcionarios y ciudadanos en diferentes ediciones. Es necesario que los organizadores del *hackaton* se detengan a **diseñar estrategias** para responder a los mismos.

Nuestra hipótesis es que, a lo largo de las diferentes ediciones, *es el diseño de este instrumento de innovación lo que ha ido modificándose para facilitar la co-creación, la incorporación de metodologías y la vinculación entre distintos participantes, dando paso a la formación de una comunidad de práctica.*

Para analizar los **cambios en el diseño del BA Hackaton**, profundizaremos en las **estrategias** adoptadas por el equipo del LABgcb, tanto al momento de incorporar el concepto de *hackaton* a la administración pública, como al momento de querer ir hacia un *hackaton* permanente.



Hemos identificado que las características de los *hackatones* mencionadas generan los siguientes **desafíos**: i. La convocatoria ii. Las posibles respuestas o resultados inesperados de la participación iii. El perfil de los participantes iv. La construcción de confianza entre participantes v. La atracción de los participantes vi. La integración de diversos saberes. vii. La generación de soluciones viii. Las temáticas abordadas. ix. La participación de los *owners* o dueños de los problemas abordados. x. La organización de las fases de trabajo. xi. La logística y producción del evento. xii. El día después.

Hemos elegido analizar el BA Hackaton porque reúne varias condiciones que lo hacen un caso de estudio particularmente atractivo. Como veremos en el Capítulo III, el BA Hackaton surgió alineado a la política de Gobierno Abierto del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, liderada por la Dirección General de Información y Gobierno Abierto (DGIGA) y sirvió de inspiración y se nutrió de otros *hackatones* y eventos de colaboración que fueron surgiendo a su alrededor o luego.

En el capítulo IV analizaremos los desafíos generados y las estrategias adoptadas al organizar un encuentro pionero con una dinámica de trabajo colaborativa entre equipos de gestión pública y desarrolladores de la sociedad civil. A su vez, recorreremos las cuatro ediciones consecutivas (2012- 2015) del BA Hackaton, detallando los cambios en las estrategias adoptadas para diseñar de esta instancia de colaboración a lo largo de los años. Para dar paso a las conclusiones finales, en el capítulo V, exploraremos las oportunidades que las diferentes estrategias adoptadas generaron para la formación de una comunidad de práctica y los aprendizajes generales obtenidos.

Para organizar la **estrategia de investigación** optamos por los estudios de caso como guía para entender los procesos intervinientes en el diseño e implementación de este instrumento de innovación pública que es el *hackaton*. Adoptamos una postura constructivista en la que la figura del investigador es clave en el entendimiento de la realidad dado que es el

puente entre lo estudiado y las interpretaciones de los distintos actores en cuestión. El investigador ocupa entonces un rol de interpretación frente a los datos que se le presentan (Guba y Lincoln, 1994; como aparece citado en Garcilazo, 2011)

Nos centraremos en el BA Hackaton organizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en sus cuatro ediciones (2012-2015), como un caso instrumental para mejorar la comprensión de la innovación pública -en los enfoques antes mencionados- y de las comunidades de práctica. Hemos elegido este caso -por sobre otros ejercicios de colaboración organizados por la DGIGA como fueron el Gobcamp o los BAapps- porque sus características se adecuan mejor a la pregunta de investigación que se intenta responder en este trabajo.

Un aspecto importante a resaltar es que al estar estudiando el BA Hackaton en el mismo contexto que se produce es necesario fijar límites para entender dónde empieza y dónde termina este fenómeno analizado. Al ser el *hackaton* un evento físico que lleva unos meses de preparación es más claro identificar estos límites. En el caso de la DGIGA, hay varias decisiones a tomar. La DGIGA estaba compuesta por dos gerencias operativas -de datos y de comunicación- y luego al conformarse el Laboratorio de Gobierno se definieron dos áreas funcionales más -prototipado y factoría-. Para esta investigación tomaremos como unidad de análisis la DGIGA en su conjunto, sin ingresar en analizar los cambios atravesados internamente, ni las relaciones entre gerencias operativas.

Hemos buscado en esta investigación cuidar la validez del estudio, acercándonos a los datos sin prejuicios o tendencias, promoviendo la búsqueda de riqueza en la información y seleccionando los casos, fuentes y entrevistados por su aporte de valor antes que aleatoriamente (Meyer, 2001; como aparece citado en Garcilazo, 2011). A su vez, hemos tenido en cuenta al momento de juzgar los resultados, los criterios de confirmabilidad, seguridad, credibilidad, autenticidad, y transferibilidad propuestos por algunos autores para adaptar criterios del paradigma positivista al conjunto de las investigaciones cualitativas (Garcilazo, 2011).

Siguiendo los lineamientos de Bardach (1998) en esta investigación nos hemos basado tanto en fuentes primarias como secundarias de información y la localización de las fuentes y de los entrevistados se vio facilitada en algunos casos por los mismos entrevistados. Hemos realizado 14 entrevistas en profundidad a funcionarios del Laboratorio de Innovación de GCBA, asistentes y colaboradores de los *hackatones* y expertos en datos abiertos de la Región. Se ha tomado el recaudo de generar un balance y diversidad entre participantes, funcionarios, organizadores y referentes de la comunidad de datos abiertos e innovación, abarcando a su vez las cuatro ediciones del BA Hackaton. Se consideró también el material audiovisual y los comunicados y noticias publicadas en sitios web. En el Anexo se presenta el listado de entrevistados y los enlaces digitales.

Mi rol como investigadora también se vio enriquecido por haber participado desde el 2012 en las ediciones del BA Hackaton y por integrar el Laboratorio del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como Gerente Operativo de Comunicación durante el 2014 y 2015. Asimismo he participado de los diferentes encuentros de la comunidad mencionados en este trabajo, como ser HackHackers Media Party, Barcamp, DAL - Desarrollando América Latina, Open Data Day, entre otros. Del mismo modo, los testimonios de los entrevistados se han visto enriquecidos por la distancia temporal al caso de estudio y por estar -en el caso de los funcionarios de la DGIGA- en otros cargos políticos con mayor amplitud -el equipo ha pasado al nivel nacional de gobierno- lo cual les permitió expresarse con mayor libertad.

## Capítulo III: Dirección General de Innovación y Gobierno Abierto (DGIGA)

### Antecedentes y composición

Es necesario retrotraerse a la primera gestión de Mauricio Macri en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para entender la génesis de la Dirección de Información y Gobierno Abierto (DGIGA). Desde el 2008 se fue construyendo un equipo de comunicación, en una época dónde había que convencer a los funcionarios sobre las virtudes del mundo digital.

En ese contexto, una de las iniciativas iniciales fue el Blog “Aire y Luz”, que proponía “otra puerta de entrada a la Ciudad”, donde a partir de entrevistas a los funcionarios, se generaba un canal “para comunicarse y dialogar con los vecinos de una forma más directa e informal” (Rozitchner, 2008), para conocer “la otra cara del gobierno, contada por su propia gente”<sup>2</sup>. Era una mirada de apertura diferente que no tenía que ver con datos, sino con un enfocar la apertura desde el punto de vista de la comunicación, un blog para invitar a los funcionarios a contar la “cocina de gobierno”.

Con el auge de las redes sociales, fue necesario profesionalizar a un equipo “experimental” que desde la Dirección General de Nuevos Medios (DGNM), una de las primeras de Argentina, fue documentando, estandarizando buenas prácticas y haciendo un trabajo de evangelización entre ministerios y distintas oficinas del gobierno. Lo que permitió, tras cuatro años de trabajo desarrollar una infraestructura de comunicación digital modelo a nivel gubernamental (Borrmann, 2016).

En diciembre del 2011 se crea el Ministerio de Modernización, cuyos grandes ejes de trabajo fueron: fortalecer y capacitar al capital humano de gobierno; desarrollar un plan de modernización de la Administración pública; avanzar en la construcción de una ciudad

---

<sup>2</sup> Anécdotas del gobierno porteño, en un blog”. *La Nación*. 8 de abril de 2008. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/1002327-anecdota-del-gobierno-porteno-en-un-blog>

inteligente; e implementar una estrategia de apertura del gobierno a partir de la creación de la Dirección General de información y Gobierno Abierto (DGIGA) (Belbis, 2014).

La DGIGA o Laboratorio de Gobierno (LABgcba) como se conoció después, estuvo conformada por un conjunto multidisciplinario de profesionales, provenientes del sector privado, social y de Gobierno, entre programadores, diseñadores, comunicadores, científicos políticos, economistas, y abogados. La conformación inicial se dividió dos grandes áreas: una propia de Open Data, que se encarga de limpiar y actualizar el catálogo de datos públicos; y otra de difusión e implementación de Gobierno Abierto, que tiene el desafío de promover lo que llamamos una *cultura* de Gobierno Abierto impulsando la participación y la colaboración de entusiastas cívicos en el Gobierno (Borrmann, 2016). En 2013, cuando se renombró Dirección General de Innovación y Gobierno Abierto se incorporó el Laboratorio de Gobierno (LABgcba) para desarrollar soluciones, visualizaciones y procesos en conjunto con otras áreas gubernamentales incluyendo la incubación de proyectos de innovación cívica.

Como menciona Borrmann (2016), se comenzó a trabajar sabiendo que sería un cambio más profundo y complejo porque estaba vinculado con aspectos culturales no sólo tecnológicos, que implicaban construir una nueva forma de relación con el ciudadano abriendo espacios para que puedan contribuir con sus ideas y construir en equipo con el Gobierno.

### Estrategia de Datos Abiertos: Apertura y reutilización.

En marzo de 2012, se firma el decreto n° 156/2012 de gobierno abierto en el que se promovió la creación del sitio *data.buenosaires.gob.ar*. De esta manera el gobierno de la ciudad se convirtió en la primera institución de Argentina en conformar dentro de su estructura funcional un área encargada de trabajar sobre implementación de políticas de gobierno abierto (Belbis, 2014).

En la estrategia de datos abiertos, se observan dos grandes líneas de trabajo, tanto para fomentar la apertura de datos como para impulsar su reutilización. Por un lado, generar un trabajo de evangelización, convenciendo a las dependencias sobre los beneficios de abrir sus datos y facilitar los mecanismos técnicos para que eso suceda; y por el otro, fomentar nuevas aplicaciones y uso de datos abiertos por parte de asociaciones cívicas, ciudadanos, desarrolladores, periodistas o empresas, que puedan generar valor a través de ellas (Bonina, 2015).

Estas dos líneas de oferta y demanda se retroalimentaban y se potenciaban al momento de organizar un *hackaton*. Primero, porque el *hackaton* traccionaba la oferta. Tanto la DGIGA como la contraparte de gobierno concentraban sus esfuerzos en publicar conjuntos de datos vinculados a los desafíos abiertos en esa edición. Por otro lado, el *hackaton* ofrecía una instancia de trabajo colaborativo con la posibilidad de utilizar los datos abiertos y traducirlos a un prototipo o visualización que, aunque fueran sencillas, permitían entender mejor algunas de las demandas del público y ayudaba a comprender el valor de la apertura de datos. Por otro lado, los *hackatones* motivaban la demanda. En las interacciones entre funcionarios y ciudadanos surgían nuevas ideas, dudas y pedidos que impulsaban a los organizadores a conseguir esas respuestas una vez que terminara el *hackaton*.

### Estrategias de Innovación Pública: Campamentos y Concursos.

La segunda estrategia de la DGIGA como vimos estaba asociada a promover la cultura de Gobierno Abierto. En ese sentido, para fomentar la colaboración, además de los *hackatones* que analizaremos en el próximo capítulo, la DGIGA organizó otros encuentros. Parte de los mismos -como los *camps*- estaban orientados al funcionario de gobierno, en cambio los concursos estaban destinados a recompensar a la comunidad de desarrolladores. Veamos algunas de sus características y cómo se complementaban con el *hackaton*.

## Gobcamps

El nombre combina las palabras Gobierno y “camp” por campamento. Se basa en la idea de repensar las conferencias, donde la agenda ya está determinada al inicio y pasar a una “desconferencia” donde los contenidos se construyen con los propios asistentes. El primer BA Gobcamp se realizó en 2012 y como se presentó en la convocatoria el evento tuvo por finalidad intercambiar opiniones y debatir acerca de las oportunidades y desafíos de innovar en la Ciudad. Asimismo, se intentó lograr un espacio informal de trabajo en red, una comunidad para encontrarse y conocerse<sup>3</sup>.

Con una amplia oferta de charlas cortas, abarcando diferentes ejes temáticos, los funcionarios que querían compartir sus experiencias iban anotándose en una grilla y los participantes iban eligiendo aquellas charlas que coincidían con sus intereses. De esta forma, permitía a cada asistente conocer una cantidad de proyectos en un corto tiempo, multiplicando las sinergias y acortando las distancias entre áreas. El espíritu del encuentro invitaba a “sacarse el cargo” y a compartir las experiencias de forma horizontal. Tanto subsecretarios, jóvenes profesionales, gerentes operativos o directores podían estar en una misma agenda compartiendo y aprendiendo a la vez. En definitiva, lo que se buscaba con el formato de “desconferencia” era cambiar la forma de pensar de los funcionarios de gobierno y sentar las bases para animarse a colaborar y compartir sus experiencias afuera de gobierno.

## Buenos Aires Apps, BA IoT

Buenos Aires Apps fue un concurso organizado en 2012 y 2013 para fomentar el desarrollo de aplicaciones con fines cívicos, centrados en la reutilización de los conjuntos de datos liberados en Buenos Aires Data. En la primer edición participaron más de 120 personas

---

<sup>3</sup> Buenos Aires Ciudad. “Realizamos Buenos Aires GobCamp”. 2012. Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/realizamos-buenos-aires-gobcamp>



en equipos. Se presentaron 49 aplicaciones y hubo cinco ganadores en diferentes categorías (Belbis, 2014).

En 2014, el concurso de Buenos Aires Internet de las Cosas (BA IoT) fue un intento de explorar nuevas tecnologías en ámbitos públicos. El concurso se desarrolló durante siete meses e incluyó diferentes etapas con talleres, mentorías, incubación e instalación de un prototipo funcional en un lugar de la ciudad. Al estar orientado al desarrollo de apps muy específicas, el equipo organizador se enfocó en desarrollar un proceso de acompañamiento con más tiempo y una metodología que permitiera tener al final del recorrido una app terminada, funcional y completa.

### Estrategias de Colaboración con la comunidad

Además de las dos mencionadas, existe una estrategia más informal -que queda de manifiesto en las entrevistas realizadas- es la participación activa de parte de todos los miembros de la DGIGA en otros eventos que nucleaban a referentes de tecnología y datos abiertos. Entre los más destacados podemos mencionar: DAL Desarrollando América Latina, Barcamp, Hack/Hacker BA, Data Fest, entre otros. Estas iniciativas surgen de organizaciones de la sociedad civil, periodistas y ámbitos académicos, y tienen diferentes diseños, metodologías, prácticas y propuestas, pero también ciertas similitudes (Belbis, 2014).

Esa participación tomaba diferentes formas, que fueron generando lazos y vínculos cada vez más fuertes. En un primer lugar, los integrantes de la DGIGA identificaron la importancia de asistir y participar activamente en los demás encuentros de la comunidad, alentando la reciprocidad. Segundo, comenzaron a compartir contenidos, dando charlas o poniendo a disposición los conjuntos de datos abiertos por el Gobierno y su conocimiento para interpretarlos ayudando a los participantes y proyectos de los demás eventos. Tercero, pasaron a ofrecerles ayuda con la organización, facilitando el acceso a establecimientos de gestión



pública. Podemos destacar entre los lugares frecuentes, el Centro Cultural San Martín y el CMD. Por último, en algunos casos también impulsaron las gestiones para declarar de interés interés cultural y social algunos eventos como el Barcamp.

Ese entrecruce de personas y contenidos que se generaba al participar de los eventos de la comunidad, alimentaba también el reuso de datos abiertos del catálogo de la ciudad, contribuía a detectar proyectos pilotos que pudieran acelerarse en el Laboratorio y a destrabar la apertura de determinados conjuntos de datos. El ejemplo más relevante de esta interacción es el proyecto *Dónde* de la Fundación Huésped, una plataforma web que permite buscar servicios de salud y encontrar el más cercano.

Esta plataforma final fue fruto del trabajo conjunto durante nueve meses entre la Fundación Huésped y los equipos de la Dir. Gral. de Gobierno Abierto, Dir. Gral. de Gobierno Electrónico y la Dir. Nac. de Sida del Ministerio de Salud. Sin embargo, el proyecto se inició en el Desarrollando América Latina, donde algunos de los integrantes de la DGIGA junto con otros participantes del *hackaton* trabajaron durante dos jornadas apoyando el proyecto de la Fundación Huésped con sus conocimientos de infraestructura, de mapas de la ciudad y de gestión de las necesidades ciudadanas.

*El equipo de Lab es el que desarrolla el primer prototipo de "Tómalo y úsalo" en DAL. Yo hago el pitch en DAL, evidentemente mal pitch, no nos eligió nadie y cuando llegó Rudi le cuento y me dice que se lo deje y el domingo a la tarde me manda un link y me dice "acá está Tómalo y úsalo" y era el primer prototipo de lo que hoy es "Dónde". (Entrevista a Leandro Cahn, Fundación Huésped)*



Equipo de la DGIGA trabajando en la primera mesa a la izquierda. Crédito: Wingu.

Estos lazos generados desde el equipo de la DGIGA permitían no sólo la reutilización de los datos abiertos sino también en algunos casos acompañaban o aceleraban la apertura misma de nuevas fuentes de datos. Por ejemplo, notamos en la interacción con el equipo de La Nación Data, cómo el uso del recurso de pedido de acceso a la información, servía para destrabar el trabajo de la DGIGA.

*Creo que en un punto, sin tener un “código” preestablecido, cuando los chicos de GCBA Data nos decían "Lo estamos pidiendo pero se nos está complicando o está demorado" esa era mi señal para ingresar el pedido de acceso y forzar así la apertura de los datos. Por otro lado, al tener un usuario externo, que encima es un medio de comunicación, eso contribuía a la apertura. (Entrevista a Romina Colman, La Nación Data)*

Veremos más adelante en la investigación cómo estas vinculaciones entre diferentes actores de la comunidad permitieron incorporar las sugerencias y críticas y adecuar el diseño del BA Hackaton para mantenerlo atractivo hacia los participantes.

## Capítulo IV: Diseñando el BA Hackaton

Como vimos en el capítulo anterior, la DGIGA o LABgcba<sup>4</sup> tenía una estrategia de apertura de datos que vinculaba e impulsaba también la estrategia de innovación abierta. A su vez, los eventos de innovación que organizaban y los encuentros en los que el equipo participaba les permitían conocer a los distintos hackers y alimentar los vínculos con ellos. En este capítulo nos centraremos en el BA Hackaton y en las estrategias para incorporar este nuevo concepto en la administración pública. Primero expondremos los antecedentes de *hackatones* en temas de políticas públicas; luego analizaremos las características destacadas de este instrumento, los desafíos que las mismas generaban y las estrategias de diseño que adoptó el equipo del LABgcba para responder a los mismos. Por último, describiremos cada edición del BA Hackaton para entender cómo se fueron cambiando las estrategias de diseño y sus respuestas planteando la posibilidad de “*ir hacia un hackaton permanente*”.

### Antecedentes

Dentro de la administración pública en Argentina no existían antecedentes de un *hackaton* sobre el cual el equipo del LABgcba pudiera referenciarse. Al igual que con la estrategia digital donde se menciona el Blog Aire y Luz como un espacio fundante, al buscar antecedentes o referencias para los *hackatones*, podemos encontrar algunas referencias comunes en empresas de tecnología como Mercado Libre o Globant. Era el sector privado o ciertos grupos cívicos los que tenían la cultura y el conocimiento para diseñar un proceso de co-creación como éste.

Entre los grupos cívicos se destacó GarageLab, autodefinido como un espacio de colaboración, innovación y producción científica, artística y tecnológica, para descubrir

---

<sup>4</sup> Durante este trabajo usaremos indistintamente DGIGA o LABgcba.

problemas, emprender soluciones y generar riqueza<sup>5</sup>. Fundado en 2009, era un lugar donde convergían miembros de diferentes disciplinas, con una cultura *hacker* de aproximarse a los problemas “interesados en las intersección de los problemas, las herramientas de pensamiento, y el conocimiento práctico”.

*GarageLab venía con la cultura y para ellos naturalmente la metodología de laburo era eso: juntadas, comprar unas pizzas y trabajar en cosas. Los primeros hackatones que tengo memoria no se llamaban así, eran juntadas a zapar, como si fueran músicos. (Entrevista a Gonzalo Iglesias, DGIGA)*

En este contexto, el *hackaton* que podemos ubicar como pionero por su objetivo de incidencia pública y de colaboración entre diferentes participantes fue el “*Datos Públicos y Gobierno Abierto*” organizado por GarageLab en la Universidad de San Andrés en Octubre del 2010.

El objetivo del encuentro era “sumar esfuerzos para disponibilizar datos públicos, modelarlos, y visualizarlos y unir capacidades complementarias entre desarrolladores, expertos en visualización y profesionales de las ciencias políticas y de la administración pública, con el objetivo de diseñar y resolver problemas de acceso a la información pública”.

Con una agenda similar a las ediciones del BA Hackaton que se sucedieron, para muchos esa fue la primera experiencia en un *hackaton*, donde participaron en un proceso medianamente ordenado de identificación de problemas, división en equipos y grupos de trabajo, que culminó con una presentación de lo que se había hecho durante el día. El *hackaton* fue un punto de encuentro:

*“El hackaton rompe con el prejuicio de que los ‘informáticos’ no tienen interés en lo público, y que los ‘cientistas sociales’ no manejamos ejes que impliquen lógicas matemáticas, números o gráficos”, opina Gabriela Pérez, una de las politólogas que colaboró con esta experiencia. “Demostramos que se pueden*

---

<sup>5</sup> GarageLab. “Quienes somos”. Último acceso: 12 de abril de 2019. Disponible en: <http://garagelab.tumblr.com/quienesSomos>

*gestar proyectos interesantísimos en muy poco tiempo y con un costo bajísimo”, reflexiona Aristarán. “Hay mucho por hacer y es bueno haber encendido la chispa”, remata, entusiasmado<sup>6</sup>.*

### *Hackaton* como concepto a desarrollar

Como organizadores pioneros, el equipo del LABgcba tuvo que enfrentar varios desafíos para trasladar a la administración pública la dinámica de trabajo colaborativa entre equipos de gestión y desarrolladores de la sociedad civil que presenta un *hackaton*. Presentaremos a continuación -en base a las entrevistas realizadas a participantes y organizadores- las *características* de un *hackaton*, los *desafíos* que generaron y las *estrategias de diseño* adoptadas por el equipo de la DGIGA, ordenadas a partir de los enfoques de innovación pública -innovación abierta, co-creación e incorporación de metodologías de diseño-.

Desafíos vinculados con la innovación abierta.

Recordemos que el fundamento de la innovación abierta es generar una manera participativa y descentralizada de colaborar y crear, abriendo las preguntas a un mayor colectivo de gente para sumar sus puntos de vista, ideas y aportes. Esto se ve reflejado en el **carácter participativo y abierto** del *hackaton* y en la incertidumbre que generan las **interacciones, opiniones y respuestas** que se iban a recibir. Veamos los desafíos de diseño que estas características plantean.

Desde la DGIGA se planteó el *hackaton* como una instancia totalmente **participativa y abierta** donde las conversaciones, las tecnologías, los proyectos, las especialidades

---

<sup>6</sup> Martín Onetto. “Lo que dejó el 1er “*hackathon*” de Datos Públicos y Gobierno Abierto”. RedUsers, 2 de noviembre de 2010. Último acceso: 12 de abril de 2019. Disponible en: <http://www.redusers.com/noticias/primer-%E2%80%9Chackathon%E2%80%9D-de-datos-publicos-y-gobierno-abierto-en-argentina/>

confluyeran sin ningún tipo de barreras. Generar una colaboración natural, acelerada y compactada en una cantidad determinada de tiempo fue lo innovador en sí mismo.

*En ese marco de tiempo me parece que ya hay una innovación en esa horizontalidad creativa; el hecho de poder tener conversaciones, poner al funcionario al mismo nivel que otros actores de un proyecto, me parece que eso rompe las mediaciones tradicionales, los tiempos y estructuras. (Entrevista a Rudi Borrmann, DGIGA)*

El desafío era **convocar a un grupo de participantes -en particular dentro de gobierno- que estuvieran interesados y comprometidos** en compartir esa visión de apertura. Vale la pena detenerse en este punto, dado que en 2012, la DGIGA era una oficina con una fuerte impronta en la apertura de datos. Un espacio nuevo dentro de la administración pública, tratando de incorporar un canal de participación diferente.

Encontramos **tres respuestas o estrategias** a este primer desafío de la convocatoria interna a gobierno. Primero, **vincular la agenda de innovación con la de apertura de datos**. Como hemos mencionado en el capítulo anterior, los esfuerzos de apertura y reutilización de datos abiertos, les permitió al equipo ir explicando cuáles eran los principios de gobierno abierto, por qué era valiosa la apertura de datos, e ir compartiendo las nociones iniciales de qué era un *hackaton* y por qué participar.

Segundo, en los primeros *hackatones*, la estrategia pasó por alentar a los funcionarios reduciéndoles sus miedos, proponiéndoles **ser jurados** de los ejes temáticos. Para cumplir esta función, el equipo de la DGIGA les generaban una “rutina” durante el *hackaton*, donde los acompañaban e iban hablando con cada uno de los equipos, escuchando sus ideas.

*No tenían mucha idea de cuál era su función, pero les fascinaba la posibilidad, creo que el funcionario estaba mucho menos acostumbrado a interactuar con el afuera que lo que está hoy, entonces les sorprendía que se sentaran. Hoy es mucho más común de lo que era en ese momento, es más se iba con más humildad de lo que va hoy. (Entrevista a Natalia Sampietro, DGIGA)*



La tercera de las estrategias que identificamos para reforzar la convocatoria fue identificar “**campeones**”, referentes dentro de los diferentes ministerios o áreas. Sea por afinidad o experiencia política, similitud en las edades o por haber generado lazos de confianza en otras redes internas a Gobierno -como ser el grupo de administradores de redes sociales- se buscó identificar aliados que adoptaran estas ideas y que ayudaran a derramarlas en sus propias áreas. Portavoces de innovación en cada uno de los ministerios que alentaran a sus equipos a participar de las actividades que organizaba el LABgcba para interactuar y aprender los unos de los otros y en conjunto con los desarrolladores invitados.

El segundo desafío que genera extender preguntas a un grupo mayor de gente, generando un espacio participativo y abierto, son las dudas sobre las **interacciones, opiniones y respuestas** que se van a recibir fruto de esa apertura y sus posibles riesgos o consecuencias. Los diferentes equipos de gobierno, frente a la invitación a abrir datos, planteaban dudas tanto por el desconocimiento sobre el proceso de apertura así como también por el reuso posible de los mismos ¿Que se podía llegar a hacer con los datos? ¿Quiénes los iban a utilizar? Había ciertos recaudos cuando no sentían que los datos fueran perfectos o completos. Y frente al riesgo potencial de “salir en la tapa de los diarios”, no siempre se identificaba claramente la ganancia de abrirlos.

Frente a estas dudas, el equipo del LABgcba trabajó inicialmente en impulsar a los funcionarios a convertirse en “**practitioners**”, a “arremangarse” e involucrarse en el trabajo que estaban realizando los participantes durante el desarrollo del *hackaton*. Con la invitación a “dejar el cargo en la puerta del *hackaton*”, a “sacarse esa mochila”, el equipo alentó enfáticamente a los funcionarios y los acompañó a sentarse con los participantes, a conversar con ellos, a rotar por las mesas de trabajo, para que la interacción fuera un “cara a cara”, que pudieran sentirse parte del *hackaton* y superar esa barrera de “funcionario vs. participante” y

sentirse pares. En ese sentido, se trabajó para que el *hackaton* se entendiera como **una instancia de aprendizaje** entre funcionarios y participantes que generaba vínculos de confianza entre ambos.

*Del otro lado, tenías que estar dispuesto a entender que "cuando levantas el capot, ves que es difícil y es un quilombo" con la certeza de que ese tipo de actividades es lo que va tendiendo un puente de confianza entre el afuera y el adentro de gobierno. Entonces, cuando levantas esa barrera artificial, empezás a decir mis problemas son estos, decís los problemas que tenés, se va construyendo fuentes de confianza. (Entrevista a Gonzalo Iglesias, DGIGA)*

Por último, frente a las dudas e incertidumbres sobre las respuestas y posibles consecuencias de la apertura y horizontalidad del *hackaton*, el equipo de la DGIGA trabajó **cuidando las expectativas** de los funcionarios. Como veremos más adelante, a lo largo de las diferentes ediciones el manejo de las expectativas sobre “qué iba a pasar” en el *hackaton* fue modificándose. En algunos casos se habló de “soluciones”, en otros de “prototipos” y en otros de “ideas”. A partir de la primera edición notamos que el BA Hackaton se comenzó de a poco a promocionar más por el espacio en sí, por lo que ofrece la interacción, que por el producto final.

Desafíos vinculados con la co-creación y la co-producción.

La co-creación y coproducción como hemos definido anteriormente es un proceso sistemático de creación de nuevas soluciones “con las personas, no solo para ellas” donde se crea valor público o valor social. Al momento de proponer realizar un *hackaton* este enfoque se ve reflejado primero en el **carácter horizontal** de la participación; segundo en el **trabajo conjunto** que realizan los asistentes y los funcionarios, y por último, en la propuesta de trabajar motivados por un **problema real**. Veamos los desafíos de diseño que estas características plantean.



En el primer caso, la **participación horizontal** y sin jerarquías que plantea un *hackaton*, donde la propuesta era trabajar integrando diferentes saberes para “facilitarle la vida cotidiana a los vecinos”, generó varios desafíos interconectados. Por un lado, era necesario **definir un perfil de participante** a convocar. Veremos que en las subsiguientes ediciones este desafío se fue resolviendo de diferentes modos. En el primer BA Hackaton, el foco estaba en desarrolladores de aplicaciones. Abrir el catálogo de datos y facilitar una **instancia de aprendizaje** entre pares e interacciones con funcionarios fue la forma de atraer a grupos incipientes de hacedores y activistas cívicos con intereses similares, muchos de los cuales también se estaban conociendo.

Una de las comunidades de desarrolladores relacionados a la tecnología, que combinaba diferentes conocimientos técnicos era *Nardoz*. Los *Nardoz*, motivados por twitter, habían empezado a juntarse, convirtiendo las charlas virtuales en reuniones presenciales, donde se planteaban proyectos pequeños sólo con el afán de hacer y aprender en conjunto.

*Al primer hackaton fuimos porque, cuando lanzaron el portal, nos empezamos a meter y había algunas cosas que no se podían acceder del todo bien y armamos una API que conectaba todo eso. El cruce fue por curiosidad (...) simplemente decir, “mirá, podemos hacer estas cosas”. Podemos aprender en el camino y de paso mostrar lo que podemos hacer que nunca está de más. (...) Ese fue mi primer acercamiento al mundo open data. (Entrevista Pablo Paladino, desarrollador).*

El segundo desafío que se deriva de la participación horizontal, es la **construcción de confianza** a promover entre los diferentes participantes para poder trabajar todos en un formato como es el *hackaton*. En este aspecto, el LABgcb a era principiante, la oficina se había montado en enero de 2012 y el *hackaton* se realizó por primera vez en mayo. El primer BA Hackaton fue un primer intento, una primera aproximación a organizar un encuentro colaborativo dentro de Gobierno, en un contexto donde sociedad civil, tecnología y gobierno no necesariamente iban de la mano o tenían vínculos de confianza establecidos.

*Había un montón de dudas, pensá que en ese momento no teníamos armado una comunidad, no teníamos contactos, no teníamos interlocutores, todo se hizo de una manera muy ciegos de quien va a venir a esto, más allá de que había gente que se había registrado, lo primero fue que había un montón de dudas en absolutamente todos los pasos, de punta a punta del hackaton. (Entrevista a Rudi Borrmann, DGIGA)*

El *hackaton* fue un espacio de encuentro, sirvió para conectar personas que no tenían un grafo social en común pero que convergían o tenían ciertos intereses comunes. Dentro de la agenda, el momento donde más se enfocó para abordar este aspecto de comunidad y lazos de confianza fue cuando tenían que **armarse los equipos de trabajo**. En el primer BA Hackaton, este aspecto se trabajó acercándose a los equipos de Gobierno por anticipado, pero en el caso de los participantes, fue una incógnita. Para algunos, esa magia sigue sin aún entenderse.

*Creo que pasa con cualquiera que no haya ido a un hackaton, ¿cómo personas que no se vieron nunca, que no se conocen y de golpe a los 5 minutos están trabajando en un proyecto juntas? Yo incluso que fui a varios, me lo sigo preguntando (...) Me sorprende la capacidad de auto organizarse que tiene la gente y a mí que no soy una persona demasiado social me sorprende más todavía. (Entrevista a Natalia Sampietro, DGIGA)*

La segunda característica del *hackaton*, dentro de este conjunto de co-creación, que queremos analizar es la **propuesta de colaborar y trabajar junto con equipos de Gobierno**. No sólo era necesario abrir el Gobierno a la participación ciudadana, sino también el desafío de diseño era **hacer atractiva esa propuesta** para la ciudadanía.

Para ello, desde **la convocatoria** el Gobierno invitaba a los participantes a *crear soluciones digitales para tu ciudad, en una competencia simultánea, abierta y gratuita*<sup>7</sup>. En la

---

<sup>7</sup> Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. “Realizamos el primer Hackaton de la Ciudad, y vos estás invitado”. Último acceso: 12 de abril de 2019. Disponible en: <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/realizamos-el-primer-hackatón-de-la-ciudad-y-vos-estas-invitado>

primer edición, la convocatoria proponía el “*desarrollo de soluciones móviles para las ciudades*” y planteaba el BA Hackaton como: “*Una oportunidad para que diseñadores y desarrolladores compitan en la producción de una aplicación móvil basada en la información pública de la Ciudad, con el fin de facilitarle la vida cotidiana a los vecinos.*” Resultaba atractivo:

*Lo que me gustaba que iba con mi equipo allá y la idea que teníamos era de una serie de ideas distintas, a cortar la semana y la rutina. Era probar cosas, la idea de la interacción con datos abiertos del gobierno, ahora parece muy común pero en ese momento era algo bastante extraño. (Entrevista a Martín Sarsale, participante)*

De la propuesta de colaborar o co-producir, se deriva también el desafío de generar un **espacio que integre los diferentes saberes**. Resalta una vez más la noción de “*practitioners*”. Los equipos que participaban del *hackaton* estaban allí *para* generar en conjunto, a partir de los datos abiertos otorgados por el gobierno y su conocimiento de tecnologías, una aplicación o prototipo de solución a un problema público. Desde el equipo organizador se trabajó para **presentarlo como una alternativa creativa**, novedosa, atractiva para todos. La propuesta era generar una conexión con la gente desde otro lugar, un espacio participativo, con un objetivo específico donde se creaba algo nuevo.

*Lo distinto, era tener una cosa creativa, que todo sea un fin de semana, que mezcles gente de todo tipo que trabaje para darle una forma, crear algo de utilidad pública para utilidad del gobierno, trabajar en diferentes temáticas a la vez, con gente que sabía del tema, gente que no, pero aportaba de otro lugar. Y además con una dinámica bien armada y organizada. (Entrevista a Paula Bisiau, Mejor en Bici)*

Más allá del grado de avance que se esperara lograr al final del evento, el *hackaton* era visto como una oportunidad para co-crear soluciones, donde se ofrecía la **Ciudad como una plataforma**. Como mencionara Rudi Borrmann: “*Pensamos a la Ciudad de Buenos Aires*

como una plataforma de innovación, conectada con las ideas de sus ciudadanos. Un *hackaton* nos permite transformar esas ideas en productos concretos aportando el gran valor de la comunidad de desarrolladores”.<sup>8</sup>

Por último, el diseño de un *hackaton* planteaba la oportunidad de poner sobre la mesa **problemas reales** con los cuales los participantes podían co-crear. Esta característica plantea varios desafíos.

El primero de ellos es **generar algún producto o propuesta de solución** a los problemas elegidos para trabajar durante el *hackaton*. Al cierre de las jornadas de trabajo, se esperaba que los equipos pudieran presentar sus proyectos habiendo incorporado tecnologías y un análisis de los datos abiertos disponibles. **Determinar cuál era el alcance** del trabajo en conjunto fue algo que se fue modificando a lo largo de las diferentes ediciones.

En el primer encuentro se aspiró a generar soluciones móviles o aplicaciones de tecnología, aunque rápidamente el equipo del LABgcba tuvo que incorporar el concepto de *prototipo*. Este nuevo concepto tuvo que explicarse a los funcionarios y participantes, para despejar la idea errónea de que el resultado iba a ser un producto terminado y listo para ser usado. Este fue un trabajo interno, puerta a puerta, de la mano de los esfuerzos que realizaron para ampliar la noción de datos y gobierno abierto y sumar contribuyentes a la primer versión del catálogo de datos.

El segundo de los desafíos que encontramos al momento de abordar problemas reales es **determinar qué temáticas van a trabajarse**. Como hemos mencionado en varias ocasiones, el LABgcba mantenía una estrategia donde los datos abiertos y la innovación abierta se retroalimentaban. Esta era la primera respuesta: el trabajo realizado en el *hackaton* giraba

---

<sup>8</sup> Comuna Cero. “Llega el primer “Hackaton” de datos públicos”. Último acceso: 12 de abril de 2019. Disponible en: <http://comunacero.com.ar/2012/04/llega-al-primer-hackatón-de-datos-publicos/>

en torno a los **datos abiertos disponibles**. Los conjuntos de datos tenían que ser relevantes. Si un área sólo había proporcionado un conjunto de datos, y además no era muy relevante, no iba a sacarle provecho a las jornadas de trabajo colaborativas. A medida que este formato se fue conociendo, desde el LABgcb a se fue enfocando la oferta de temáticas y las áreas fueron teniendo más incentivos para abrir datos, participar de este formato de co-creación y lograr exposición.

Por último, un desafío que en el primer BA Hackaton no estuvo tan resuelto, fue la **participación de los “dueños” de los problemas**. No sólo es necesario encontrar campeones que ayuden a difundir la convocatoria y esta nueva mirada de participación y colaboración, sino que es necesario que aquellos funcionarios están cerca de los problemas elegidos, o de los datos disponibles, estén presentes en la mesa de trabajo. A lo largo de las diferentes ediciones, este punto se volvió central para enriquecer los prototipos y aumentar la posibilidad de seguir trabajando en conjunto.

Desafíos vinculados con la incorporación de metodologías y pensamiento de diseño.

Con respecto a la incorporación de metodologías, las características que resaltan de un *hackaton* son el **formato de maratón** y su **incorporación en el día a día** de las oficinas que participan en el mismo.

Además de las características que hemos mencionado en las secciones previas, la que más llamaba la atención de un *hackaton* era su **formato de maratón**. Se esperaba que los participantes trabajaran durante dos extensas jornadas y en algunas ocasiones la propuesta incluía también la opción de trabajar continuado a la noche.

Ante este nuevo formato, el primer desafío de diseño fue **organizar las fases de trabajo** para llegar a un resultado. Como hemos mencionado previamente, la **incorporación de metodologías** en el proceso de innovación pública permite diseñar con el usuario soluciones

a sus problemas. Actualmente, un enfoque que se ha popularizado es el de “design thinking” o pensamiento de diseño. Este abordaje permite tener una definición adecuada del problema a abordar y mejorar continuamente las ideas a través del testeado de prototipos.

Sin embargo, en 2012 un *hackaton* presentaba un desafío mayor asociado: una **velocidad** que la administración pública no tenía y una lógica asociada al concepto de **agilidad**. De a poco, el equipo del LABgcbca fue **importando este concepto del sector privado**, de una porción asociada a emprendedores, que abrazaba la innovación como un ciclo continuo, donde el desarrollo de un producto o una política estaba guiado por el concepto de agilidad. Para muchos equipos, esta forma de trabajar era completamente disruptiva:

*Al margen de que para nosotros podía ser sorprendente, imagínate lo que era para la gente por ejemplo del equipo de bibliotecas, que de repente lo que a ellos le costaba, no tenían el expertise siquiera para pasar por un proceso de ideación, o prototipado, mucho menos para un prototipado rápido y vieron ese proceso casi de forma descontrolada porque se les fue de las manos: prácticamente tiraron la idea, se fueron y cuando volvieron tenían hechas dos aplicaciones, bien hechas y funcionaban. (Entrevista a Gonzalo Iglesias, DGIGA)*

Además de las fases de trabajo fue preciso **organizar la producción logística y las dinámicas** que se querían generar durante las jornadas. Notamos que en el primer BA Hackaton el equipo del LABgcbca se asoció con el Grupo Quorumm como co-organizador encargado de resolver la convocatoria, la logística y la oferta de actividades paralelas al espacio de trabajo, mientras que en los restantes la opción que eligieron fue ser los **principales anfitriones del evento**, tomando decisiones sobre los tiempos del encuentro, los días más apropiados, los horarios y la distribución del espacio físico que mejor facilitara las interacciones y la velocidad del trabajo.

Por último, existe un desafío asociado a la **metodología de *hackaton per se*** y a cómo se **incorpora en el día a día de los equipos**. Es atractivo tener dos jornadas con propuestas

para trabajar en conjunto con la ciudadanía, inspirarse, compartir y generar algunos prototipos. Sin embargo, -y esto fue más marcado con las diferentes ediciones- se empezaron a generar interrogantes, dudas y hasta cuestionamientos sobre qué sucede después de un *hackaton* y cómo puede incorporarse estos pasos desde el diseño, para ir hacia un “*hackaton* permanente”. Para revisar las estrategias que se implementaron frente a estas preguntas, es necesario recorrer las diferentes ediciones del BA Hackaton.

### Hacia un *hackaton* permanente

Expuestas ya las características de un *hackaton*, los desafíos generados al momento de incorporarlo a la administración pública y las diferentes estrategias del diseño adoptadas por el equipo del LABgcba, revisemos ahora las diferentes ediciones del BA Hackaton. En este recorrido identificaremos cuáles fueron las estrategias y respuestas planteadas en cada edición, frente a los desafíos generados por las características innovadoras de este instrumento de colaboración ya presentados.

#### BA Hackaton (2012)

Bajo el título “Ciudad Móvil”, el 11 y 12 de Mayo de 2012 se realizó el primer BA Hackaton organizado por el GCBA, junto al Grupo Quorumm. El mismo se planteó como una “*competencia simultánea, abierta y gratuita*” con el objetivo de “*crear herramientas digitales basadas en información pública de la Ciudad de Buenos Aires que faciliten la vida cotidiana a los habitantes de la ciudad*”.<sup>9</sup>

En esta primera edición del BA Hackaton se buscó promocionar y conectar a los participantes con los datos disponibles en el recientemente creado catálogo de datos abiertos.

---

<sup>9</sup> Buenos Aires Ciudad. 2012. “Realizamos el primer Hackaton de la Ciudad, y vos estás invitado”. Disponible en: <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/realizamos-el-primer-hackatón-de-la-ciudad-y-vos-estas-invitado>



Para ello, se seleccionaron cinco ejes temáticos con el fin de orientar la competencia: Cultura, Turismo, Educación, Agenda Verde y Movilidad. La convocatoria del evento estuvo concentrada principalmente en desarrolladores de apps y páginas web. Programadores que trabajaban para empresas, como los que terminaron haciendo Properati, algunos de comunidades como los “*Nardoz*”, algunos de medios, como el equipo de La Nación Data que recién se formaba.

La acreditación comenzó antes de las 9 am y la jornada, entre talleres, conferencias y espacios de desarrollo de aplicaciones, se extendió hasta las 20h el sábado y hasta las 22h el domingo. El BA Hackaton se realizó en el Centro Metropolitano de Diseño (CMD), un lugar que para algunos relativamente nuevo en el sur de la Ciudad, donde se armaron diferentes espacios de trabajo, resaltando las dos largas filas centrales de mesas y una pantalla gigante como escenario.



Crédito: Flickr LABgcba

Con unos 100 participantes, el *hackaton* no solo fue un espacio de competencia, sino también de *networking* donde referentes de desarrollo tecnológico y representantes de empresas participaron en paralelo con stands y charlas. Sin embargo sus resultados no fueron evaluados de manera positiva.

Durante el encuentro, los participantes recibieron la visita de funcionarios del gobierno porteño como la Vicejefa de Gobierno, María Eugenia Vidal; el Jefe de Gabinete de Ministros, Horacio Rodríguez Larreta; el Secretario General del GCBA, Marcos Peña, el Ministro de Educación, Esteban Bullrich; la Diputada Nacional, Laura Alonso; y el Secretario de Transporte, Guillermo Dietrich. Sobre el BA Hackaton, María Eugenia Vidal destacó el apoyo a este tipo de iniciativas porque “se traducen en soluciones a través de la tecnología para los vecinos y porque generan un punto de encuentro y de trabajo conjunto con los jóvenes”.<sup>10</sup>

Entre los ganadores, vale destacar de esta primera experiencia el caso del equipo de Bibliotecas por la interacción que tuvieron con dos equipos diferentes, por los datos que presentaron y por el proceso de idea-producto que atravesaron.

*Recuerdo el caso porque fueron ellos los que vinieron con la información de bibliotecas, que tuvieron un diálogo con un área muy dura, que le costaba avanzar, que no creía, que hubo que convencer y ahí ocurrió todo el recorrido. Trajeron los datos, los usaron, armaron la app, conversaron con el equipo, lo terminaron en tiempo record, quedó funcionando, la vio el jefe de gobierno. Todo el recorrido estuvo ahí. (Entrevista a Rudi Borrmann, DGIGA)*

Un hecho que no se repitió en los demás ediciones fue que a la semana del BA Hackaton, el jefe de gobierno acompañado del Ministro de Modernización, recibió a los ganadores en sus oficinas para escuchar sus proyectos.

---

<sup>10</sup> Buenos Aires Ciudad. 2012. “Primer Hackatón de datos abiertos de la Ciudad”. Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/primer-hackatón-de-datos-abiertos-de-la-ciudad>

## BA Hackaton (2013)

La segunda edición de BA Hackaton fue llevada a cabo el 11 y 12 de mayo de 2013 en el Centro Municipal de Exposiciones cerca de la Facultad de Derecho de la UBA. Ya desde la convocatoria podemos ver algunas diferencias con la edición anterior en lo que respecta al carácter del evento y al objetivo. En palabras de Borrmann, “*En esta segunda edición decidimos dejar de lado la modalidad de concurso, y nos propusimos ser los facilitadores de las iniciativas que se desarrollen este fin de semana*”.<sup>11</sup> Bajo el incentivo de “Hagamos juntos algo grande” el BA Hackaton convocó “*a entusiastas, innovadores cívicos y equipos del GCBA para intercambiar conocimientos y explorar soluciones creativas a problemas colectivos*”.<sup>12</sup>

Dos factores claves atravesaron esta edición, la experiencia del equipo organizador y el tiempo para organizar el evento. El primer *hackaton* se organizó al mismo tiempo que se estaba empezando con la iniciativa de apertura de datos, los decretos, el portal de datos, y estuvo enmarcado por la inexperiencia y el descubrimiento de nuevos desafíos sobre la marcha. Para el segundo *hackaton*, el equipo empezó antes a planificarlo y además ya contaban con mejores referencias sobre qué se podía esperar de un ejercicio así. Al realizarlo sin un socio o co-organizador, podemos considerarlo el primer *hackaton* “propio” o con la impronta del LABgcba.

Un desafío nuevo que encontramos este año, es la **réplica** del formato que se fue generando en otras ciudades y/o organizaciones. Si bien que existan diferentes instancias de innovación abierta podría considerarse como positivo porque alimentaba los lazos entre los participantes y las instancias de colaboración, notamos también que presenta un desafío en cuanto a la **calidad de los proyectos** presentados, a la **atracción de los participantes** y a la

---

<sup>11</sup> “Harán una hackaton para promover alternativas a los problemas porteños”. *La Nación*. 10 de mayo de 2013. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/1580381-haran-una-hackatón-para-promover-alternativas-a-los-problemas-portenos>

<sup>12</sup> Buenos Aires Ciudad. 2013. “Macri: La Ciudad está a la vanguardia en transparencia”. Disponible en: <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/macri-la-ciudad-esta-la-vanguardia-en-transparencia>

**elección de este formato** para resolver un problema público. En este caso notamos también que los participantes tienen sus propias estrategias para poder aprovechar estas instancias de participación.

*Nos empezó a pasar en el año de superpoblación de hackatones que tampoco teníamos 20 temas. Eso nos hizo por ejemplo, en el BA Hackaton 2013 ir con UNICEF con un tema de juegos, ESI, porque no teníamos tantos temas tampoco. (Entrevista a Leandro Cahn, Fundación Huésped)*

Los desafíos de la co-creación se abordaron de manera diferente. En los meses previos al *hackaton*, se hizo un esfuerzo mayor para llevar problemas reales, mejor definidos. Se recorrieron diferentes áreas, para identificar qué problemas los preocupaban y si había alguno que pudiera recortarse a una jornada de dos días. El equipo del LABgcbba trabajó con las áreas para que se involucren y asistan como integrantes de los equipos.

Así fue como se definieron algunos temas puntuales, como un proyecto de salud reproductiva, el desarrollo de herramientas para mapeo colaborativo en la Villa 21-24 para sentar las bases de una futura iniciativa de urbanización o mapas de accesibilidad de la ciudad de Buenos Aires, para definir recorridos para personas con movilidad reducida<sup>13</sup>.

La estrategia de convocatoria seguía pasando por generar una mezcla interdisciplinaria donde se pudieran encontrar un programador, diseñador, politólogo conversando, acercándose con funcionarios y servidores públicos. Donde el encuentro era valioso para todos: los funcionarios que les era difícil de explicar su día a día, los que están fuera del proceso y opinan que deberían hacer los que están dentro; los funcionarios que opinaban sobre otras áreas. Todos se encontraban a conversar “con el que está metido en el barro” y aprendían, validaban ideas, procesos y una metodología de trabajo común.

---

<sup>13</sup> “Harán una hackaton para promover alternativas a los problemas porteños”. *La Nación*. 10 de mayo de 2013. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/1580381-haran-una-hackatón-para-promover-alternativas-a-los-problemas-portenos>

*Generás una relación más de colaboración. Muchas veces en nuestra comunidad, el funcionario público es el enemigo. Estos espacios te dan la comunidad de que es una persona igual que vos y que quiere lo mismo que vos, que le cuesta igual que vos pero al interior de la administración pública. Entonces, ves que tiene tu misma edad, empuja lo mismo, le cuesta, por más que no me lo dice, me doy cuenta. Te genera más confianza, más cercanía con el funcionario. Por eso están buenos los hackatones. (Entrevista a Romina Colman, La Nación Data)*

Para convocar a los asistentes, luego de la experiencia 2012, donde el BA Hackaton se orientó exclusivamente al desarrollo de aplicaciones, en esta oportunidad se amplió las posibilidades de participación para fomentar el cruce entre diferentes especialidades, perspectivas y actores en un espacio dedicado a liberar el potencial de esa interacción. Esto generó nuevos interesados en la propuesta:

*El encuentro se definía esta vez con un perfil abierto, porque no solo convocaba a desarrolladores sino también a ONG, especialistas en diferentes áreas y, simplemente, ciudadanos con inquietudes y vocación de participar. No podíamos quedar afuera de esta posibilidad de comprometernos y participar de esta enriquecedora usina de ideas. Hasta allá llegamos, con muchas expectativas de conocer el formato de trabajo y pensarlo como dispositivo didáctico. (Caldeiro, Merpert y Odetti, 2013)*

Estos cambios se reflejan también en los comunicados oficiales cuando definen el BA Hackaton como *“una modalidad de evento que reúne programadores, diseñadores, arquitectos, artistas, investigadores, diseñadores, estudiantes, empleados de Gobierno, ingenieros, miembros de ONG, periodistas o apasionados con proyectos para el desarrollo de softwares, aplicaciones o mejorar los existentes”*.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Buenos Aires Ciudad. 2013. “Macri: La Ciudad está a la vanguardia en transparencia”. Disponible en: <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/macri-la-ciudad-esta-la-vanguardia-en-transparencia>





Crédito: Flickr GCBAdata

Este trabajo previo con los equipos de gobierno y la amplitud en la convocatoria, hizo que la segunda edición del BA Hackaton estuviera orientada hacia la resolución de problemas de políticas públicas, abriendo la posibilidad de obtener resultados que involucraran el marco lógico de cómo resolver una políticas pública y no necesariamente la aplicación de tecnología. Comunicar ese viraje a los que estaban en la comunidad no era tan fácil:

*Me acuerdo que en ese hackaton llegaron unos chicos más del palo programador y cuando vieron la primera hora, que estábamos hablando de política pública, se aburrieron, se levantaron y se fueron. Dijeron "esto no es un hackaton, no estamos hackeando nada acá. Es mucha palabra y poco coding". Para mí, insisto, estaba bien que sea así porque estábamos tratando de producir una fertilización cruzada entre un mundo más acostumbrado a ir 'a los bifés' con tecnología y otro mundo acostumbrado a pensar políticas públicas (Entrevista a Gonzalo Iglesias, DGIGA)*

## BA Hackaton Verde (2014)

El tercer BA Hackaton, fue llevado a cabo los días 16 y 17 de mayo de 2014 en Ciudad Cultural Konex. A diferencia de las ediciones anteriores, se eligió hacerlo viernes y sábado para que pudieran asistir más equipos de Gobierno y se trabajó sobre un sólo tema vertical: Ciudad Verde. La temática sustentable era eje de gestión, es decir, tenía una prioridad institucional mayor que otros temas y se contaban con varios conjuntos de datos.

Luego de dos ediciones, se hacía más notoria la dificultad de trabajar con múltiples temáticas y poder compararlas. Otro desafío que se hacía más evidente era cómo **integrar a los dueños de los problemas**. Era necesario gestionar la relación con el entre el equipo organizador del BA Hackaton y aquellos “dueños” de los problemas o vinculados a las áreas temáticas para que los proyectos que surgían del *hackaton* pudieran tener continuidad.

*Efectivamente el equipo encargado de generar el hackaton, de producir el hackaton no es el mismo que posteriormente tiene que atajarlo. Quizás como se toman dos equipos separados, hay inconvenientes ahí de "qué vas antes, qué va después", "quién habla con seguridad antes y quién después", la producción queda clara y el soporte queda claro pero con equipos distintos es muy complicado. Y también porque esos equipos tienen sus tareas propias, no están dedicados a esto. (Entrevista a Pablo Paladino, desarrollador)*

Organizado en conjunto por el Ministerio de Modernización y el Ministerio de Ambiente y Espacio Público, bajo el lema “Vamos a hackear juntos la basura”, el foco estuvo puesto en “*encontrar soluciones innovadoras y creativas que contribuyan a resolver el problema de la basura a través mecanismos que favorezcan la reducción, separación, reciclado y reutilización de los residuos sólidos urbanos*”.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Buenos Aires Ciudad. 2014. “La Ciudad lanza su primer Hackaton Verde”. 13 de mayo de 2014. Disponible en: <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/la-ciudad-lanza-su-primer-hackatón-verde>





Crédito: Flickr GCBAdata

Para lograr esa mirada innovadora y creativa, la convocatoria destacaba que *“durante los dos días del evento, los participantes podrán trabajar junto a equipos de gobierno que les ofrecerán asesoramiento en la temática y también con organizaciones de la sociedad civil”*<sup>16</sup> Los equipos podían elegir entre cuatro desafíos temáticos: Diseño industrial, Apps & sensores, Visualización de datos, Analytics. Estos ajustes, por un lado, restringiendo la temática sólo a la política de residuos del Gobierno y, por otro lado, ampliando las posibilidades a partir de la presentación de desafíos, permitió ampliar el público y los saberes involucrados.

*Eso te da la posibilidad de traer especialistas y otros perfiles: si hacías un Hackaton Verde, tenías especialistas en productos sostenibles, residuos, contaminación, entonces abrían el espectro un montón. Después se fueron moviendo con las tendencias tecnológicas. En el primero había programadores y en el último que recuerdo había impresoras 3d y makers. Siempre buscaron estar*

<sup>16</sup> Id.

*pegados a la frontera de lo que estaba pasando. (Entrevista a Natalia Sampietro, DGIGA)*

Este cambio en el diseño que impactó en la convocatoria y perfil de los participantes, genera un nuevo desafío, **interactuar con los especialistas**. Para generar propuestas en torno a un tema es valioso contar con especialistas sobre esa temática, ya sea dentro o fuera de gobierno. Identificar, atraer y retener a ese talento no es algo que se deba dejar al azar. Cuando un *hackaton* pone a disposición de los que van algún recurso difícil de conseguir -sea datos o expertos- que facilita la interacción con los asistentes, aumenta su valor.

*Tenés esos expertos. Un pibe que es un fanático del tránsito, que viene de hacer una maestría, pero si al final lo metes en un hackaton a resolver otros problemas y lo pones a hablar y negociar al mismo nivel que uno que habla desde el sentido común, qué sé yo. Es difícil. Es gente apasionada de lo que hace. Son difíciles de encontrar. Son gente que viene pensando sobre un tema obsesivamente, y de repente podemos juntarnos, nos pueden ayudar a avanzar. (Entrevista a Martín Sarsale, participante)*

El Hackaton Verde fue el primero donde se incluyó la asistencia coordinada de menores. En paralelo al evento principal, 60 alumnos de escuelas públicas de la Ciudad participaron en una sección especial donde programaron sus propios videojuegos educativos, con el fin de introducir a los alumnos a las posibilidades creativas que brindan las nuevas tecnologías en el marco del Programa “Escuelas Verdes”. En total, más de 500 participantes se reunieron en ambas jornadas, trabajando en 25 proyectos.

La principal diferencia del Hackaton Verde frente a los anteriores es que se logró un foco. Las primeras ediciones estaban abiertas a múltiples temáticas y orientadas a construir una aplicación. Después se fueron delineando verticales de trabajo, y abarcando más políticas públicas. Este *hackaton* estaba orientado a prototipos, pero no necesariamente esa solución debía ser una aplicación y estaba focalizada en un vertical.

Ese año y de la mano del crecimiento institucional de la oficina de Gobierno Abierto, se inauguró el **Laboratorio de Innovación (LABgbca)** donde se pretendía continuar trabajando en las ideas generadas en conjunto con la comunidad y con los diferentes ministerios. Así lo presentaba Borrmann *“Todos los proyectos que salieron del último hackaton se van a incubar en la oficina para poder seguirlos. (...) (El Laboratorio) es un área para utilizar la innovación en política pública, destrabar problemas, pero esencialmente en trabajo conjunto con la comunidad. (...) El laboratorio estará coordinado por nosotros pero es un espacio de trabajo de todo el gobierno”*.<sup>17</sup>

Frente a lo alentador que fue el desarrollo del Hackaton Verde, notamos un viraje en las expectativas sobre los resultados. Lejos estamos ya del foco exclusivo en las aplicaciones o apps terminadas sino que se empieza a hablar de cómo continuar elaborando, dando forma a esas ideas. En palabras de Andrés Ibarra, Ministro de Modernización *“Hackaton tras hackaton en la Ciudad demostramos que la pasión cívica, el espíritu innovador y las ganas de hackear la realidad para mejor son una fuerza transformadora: hoy le tocó a la basura. Trajimos desafíos, nos llevamos ideas brillantes, y ahora nos toca la responsabilidad de llevarlas hasta al vecino”*.<sup>18</sup>

Sin embargo, las capacidades del equipo del flamante Laboratorio en ese primer período posterior al *hackaton* eran limitadas por el carácter inicial de la iniciativa y por lo pionero que resultaba pensar en un *“hackaton permanente”* como un espacio de continuidad de los proyectos, para que se fuera solamente un evento anual. El objetivo era básicamente, empezar a trasladar esta metodología al corazón de la función pública.

---

<sup>17</sup> InfoTechnology. 2013. “La ciudad de Buenos Aires lanza un "laboratorio de innovación"”. 20 de mayo de 2013. Disponible en: <https://www.infotechnology.com/culturageek/-La-ciudad-de-Buenos-Aires-lanza-un-laboratorio-de-innovacion-20130520-0002.html>

<sup>18</sup> Buenos Aires Ciudad. 2014. “ Se anunciaron los ganadores del primer Hackaton Verde”. 19 de Mayo de 2014. Disponible en: <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/se-anunciaron-los-ganadores-del-primer-hackatón-verde>

*Nosotros sabemos que hay una distancia muy grande entre lo que puede salir un hackaton y una implementación y de nuevo, tampoco teníamos buenas tecnologías desarrolladas para incubar los proyectos salían de un hackaton que es un problema que han tenido todos los equipos que han intentado aproximaciones de este tipo. Nosotros teníamos la claridad del problema pero no como solucionarlo. (Entrevista a Gonzalo Iglesias, DGIGA)*

#### BA Hackaton - Ciudad Abierta (2015)

La cuarta edición del BA hackaton, a diferencia de todas las anteriores, se diseñó como un proceso de innovación abierta que se desarrolló durante tres meses. Iniciando con un BA Camp y finalizando con el BA Hackaton, la comunicación hizo énfasis en el proceso, convocando a una “Ciudad Abierta” a una, “*gran maratón de innovación y colaboración pública que busca conectar equipos, inspirar ideas y acelerar proyectos que generen nuevas soluciones para la Ciudad*”.<sup>19</sup> De esta forma el LABgcba abordó las críticas y dudas generadas en torno a la efectividad del *hackaton* como metodología para implementar soluciones. El *hackaton* se planteó como una instancia que permitía acelerar el diseño de prototipos, aceptando que dos jornadas quedaban cortas en cuanto al tiempo para diseñar e implementar soluciones.

En la primer instancia -BACamp- se debatían los problemas presentados por un equipo de Gobierno o externo. Esas ideas luego se trabajaron en talleres en el Laboratorio de Gobierno, guiados por profesionales en metodologías ágiles y pensamiento de diseño; así, los proyectos fueron validados para integrar la nueva edición del BA Hackaton.

Era un proceso de principio a fin que incluía la identificación problemas primero, en un trabajo liderado por el equipo del LABgcba; el debate de problemas en la jornada del BAcamp; la aceleración de posibles ideas y soluciones, en talleres guiados por profesionales en

---

<sup>19</sup> Buenos Aires Ciudad. 2014. “BA Ciudad Abierta - Maratón de Innovación Pública”. Disponible en: <http://cdn2.buenosaires.gob.ar/dgiga/modernizacion/ciudadabierta/>



metodologías ágiles, y el armado de prototipos en el BA Hackaton. Además había previsto un pequeño fondo que podía financiar la prueba de testeo de esos prototipos en las áreas correspondientes.

*Fue un proceso donde el hackaton fue una parte importante y a la vez una parte más de un proceso más largo que tenía un diseño que contemplaba un trabajo previo y posterior fuerte. Ya tenías la cultura, presupuesto y la capacidad institucional mucho más sólida como para poder implementar y probar prototipos.*  
(Entrevista a Sebastian Pellizeri, DGIGA)



*Crédito: Flickr GCBAdata*

Cada instancia del proceso convocó a unos 600 participantes, entre estudiantes, ONGs, emprendedores, empresas, profesionales y equipos de Gobierno, quienes se reunieron para intercambiar opiniones y proponer ideas. Al igual que en años anteriores se identificaron ejes de trabajo, en este caso los ejes fueron: social, verde, transporte e innovación. Sin embargo, durante el desarrollo de la maratón de innovación, algunos equipos sumaron propuestas vinculadas a educación, cultura, desarrollo económico y emergencias, lo cual amplió el espectro de temáticas.

*Por otro lado, si querés implementar soluciones utilizando un hackaton, desde mi punto de vista, te quedás corto. No sé si es el mejor dispositivo para implementar soluciones. El hackaton debería ser parte de un proceso mucho más largo de trabajo, debería ser una instancia más. El hackaton no es una instancia que te permite llegar a soluciones, es una instancia que te permite acelerar el diseño de prototipos. Por definición en sí mismo de prototipo, no es una solución, es un principio de una prueba concepto. (Entrevista a Sebastián Pellizeri, DGIGA)*

En esta rápida recorrida por las cuatro ediciones, hemos pasado desde el primer BA Hackaton en un pasillo gigante del CMD, con cuatro o cinco mesas con desarrolladores “metidos dentro de las computadoras”, una al lado de la otra con poca gente, hasta el último BA Hackaton donde se vio un montón de gente en torno a un afiche, conversando, co-creando y generando lazos entre los participantes. Fuimos también analizando las **diferentes estrategias de diseño** elegidas para responder a los desafíos generados por las características de un *hackaton*.

A partir de las conversaciones, de la intuición y de ir cambiando el diseño, vemos cómo el equipo del LABgcbba empezaba a tener mayor claridad de que no podía orientar tanto este ejercicio a un producto final, sino que, el centro por lo que iban a evaluar un *hackaton* tenía que ver con el **capital social** que se armaba a su entorno. No era un plan maestro, sino que había algunas claridades y muchas incertidumbres, no había tantos lugares a mirar como referentes, se estaba haciendo camino al andar.

***El producto era el proceso.*** El trabajo del LABgcbba era manejar las expectativas, las ilusiones y desencanto con los participantes. Se estaba tratando de construir una comunidad, una comunidad para resolver problemas pero no se estaba resolviendo un desafío particular en el transcurso de dos jornadas.

Cuadro resumen de características, desafíos y estrategias de diseño adoptadas

Innovación Pública	Características de un <i>Hackaton</i>	Desafíos a Resolver	Estrategias de Diseño
Innovación abierta	Carácter participativo y abierto	Generar una convocatoria dentro de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evangelizar sobre Gobierno Abierto / datos abiertos primero</li> <li>- Invitar a los funcionarios como jurados</li> <li>- Identificar “campeones” comprometidos dentro de gobierno</li> <li>- Identificar problemas reales de las diferentes áreas</li> <li>- Definir los desafíos y plantearlos de manera abordable en dos jornadas</li> <li>- Definir un sólo eje prioritario o un vertical de Gobierno</li> <li>- Aliarse con un ministerio como co-organizador</li> </ul>
		Contemplar respuestas o resultados inesperados de la participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alentar a los funcionarios a participar, ser practitioners</li> <li>- Proponer y generar un espacio de aprendizaje</li> <li>- Manejar las expectativas con respecto a los resultados de las jornadas</li> <li>- Apoyarse en las experiencias previas para tener referencias sobre qué esperar</li> <li>- Contemplar que tener múltiples temáticas implica mayor dificultad para compararlas</li> </ul>
Co-creación	Formato de trabajo horizontal	Definir el perfil de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocar a desarrolladores de apps y páginas web</li> <li>- Involucrar a entusiastas de tecnología, innovadores cívicos y equipos del GCBA</li> <li>- Segmentar en desarrolladores, comunicadores, analistas de datos, entusiastas ambientales</li> <li>- Sumar asistencia coordinada de menores</li> <li>- Ampliar a estudiantes, ONGs, emprendedores empresas, profesionales y funcionarios</li> </ul>
		Construir confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar a armar los equipos en el hackaton</li> <li>- Alentar la colaboración “Hagamos juntos algo grande”</li> </ul>



			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfocar en un tema o preocupación común “Vamos a hackear juntos la basura”</li> <li>- Involucrar en los diferentes momentos “Maratón Ciudad Abierta”</li> </ul>
Co-creación	La propuesta de colaborar y trabajar junto a Gobierno	Hacerlo atractivo para los participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar una “competencia simultánea, abierta y gratuita con el objetivo de crear herramientas digitales”</li> <li>- Invitar a “explorar soluciones creativas a problemas colectivos”</li> <li>- Enfocar en “Encontrar soluciones innovadoras y creativas que contribuyan a resolver el problema de la basura”</li> <li>- Ampliar a una “Ciudad Abierta, la gran maratón de innovación y colaboración pública”</li> </ul>
		Integrar saberes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar las posibilidades de participación para fomentar el cruce entre diferentes especialidades, perspectivas y actores</li> <li>- Trabajar en conjunto con equipos de gobierno que ofrezcan asesoramiento en la temática y también con organizaciones de la sociedad civil”</li> </ul>
	La propuesta de resolver o abordar problemas reales	Generar soluciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfocar en la generación de soluciones</li> <li>- Sumar iniciativas y soluciones creativas orientadas a problemas de políticas públicas</li> <li>- Orientarse a prototipos, análisis de datos, juegos, campañas de comunicación.</li> <li>- Enfocar en una temática vertical</li> <li>- Buscar conectar equipos, inspirar ideas y acelerar proyectos que generen soluciones</li> </ul>
		Definir las temáticas abordadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejes temáticos con el fin de orientar la competencia. Ej. Cultura, Turismo, Educación, Agenda Verde y Movilidad</li> <li>- Problemas pre-identificados en base al interés del área y recortados a dos jornadas</li> <li>- Una temática con cuatro desafíos: Diseño industrial, Apps &amp; sensores, Visualización de datos, Analytics</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Múltiples ejes temáticos con el fin de orientar la participación. Ej. Social, verde, transporte e innovación, educación, cultura, desarrollo económico</i></li> </ul>
		<p><i>Impulsar la participación de los “dueños” de esos problemas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Invitar a funcionarios visitando a los participantes, conversando con ellos los problemas del área y siendo jurado</i></li> <li>- <i>Convocar a funcionarios de diferentes áreas a abrir sus problemas y buscando integrarse en un equipo para trabajar</i></li> <li>- <i>Involucrar a funcionarios de un mismo ministerio, a distintos niveles, participando presentando desafíos y siendo mentores de los equipos</i></li> <li>- <i>Comprometer a funcionarios de diferentes áreas para liderar los equipos de trabajo</i></li> </ul>
<i>Incorporación de metodologías</i>	<i>Organizar las fases de trabajo</i>	<i>Organizar la producción y las dinámicas del evento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Organización compartida con una productora externa - Sábado y domingo - Mesas largas. Pantallas gigantes. Stands alrededor. Lugar alejado.</i></li> <li>- <i>Organización “in house” - Sábado y Domingo - Mesas para uno o dos equipos -</i></li> <li>- <i>Hackaton co-organizado con otro ministerio. Dos días. Viernes y Sábado. Áreas de trabajo según desafíos. Lugar especial para niños.</i></li> <li>- <i>Organización con ayuda de la comunidad agile. Dos meses, dos gran eventos. Mesas por equipo de trabajo.</i></li> </ul>
	<i>El hackaton como metodología</i>	<i>Entender cómo incorporarlo en el día a día de los equipos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Invitar a más áreas a participar de la experiencia.</i></li> <li>- <i>Incubar a algún proyecto con proyección junto con el área afectada</i></li> <li>- <i>Crear un Laboratorio de Innovación. Ej. LABgbca</i></li> <li>- <i>Proceso de innovación abierta desarrollado durante tres meses.</i></li> </ul>

## Capítulo V: Conclusiones

En esta investigación nos propusimos comprender cómo *han ido organizándose las distintas ediciones del BA Hackatón para mantener sus características innovadoras y propiciar la colaboración entre funcionarios, organizaciones y ciudadanos.*

A lo largo de los capítulos hemos analizado las características de este instrumento de innovación, los desafíos que han generado para el equipo organizador y las estrategias que han diseñado para abordarlos. Hemos visto cómo estas estrategias facilitaron la co-creación, la incorporación de metodologías y la vinculación entre distintos participantes. Quisiéramos, para cerrar este trabajo, detenernos un momento y reflexionar cómo estas mismas estrategias de diseño fueron *dando paso a la formación de una comunidad de práctica* y a la vez compartir unos aprendizajes generales.

Tu comunidad es tu capacidad

Una de los conceptos que el equipo del LABgcba comenzó a utilizar fue **“Tu comunidad es tu capacidad”** como resumen del espíritu que el BA Hackatón —en particular— y el Laboratorio de Gobierno —en general— querían propiciar. Como hemos mencionado, el recorrido realizado por el equipo organizador no tuvo un plan maestro sino que estuvo marcado por el descubrimiento de los desafíos que supuso proponer y ejecutar un *hackatón*. Desafíos tanto iniciales al momento de sumar este instrumento a la administración pública y desafíos que se fueron encontrando con los años en la sucesión de ediciones.

Fueron las diferentes estrategias diseñadas ante los desafíos que generan las características de un *hackatón* las que posibilitaron tanto la incorporación del BA Hackatón como también su continuación como instrumento de innovación pública. Esas mismas estrategias, que hemos analizado a la luz de los enfoques de innovación abierta, co-creación e incorporación de metodologías, a su vez, han facilitado la formación de una comunidad de

práctica, vinculándose también con los tres elementos definitorios de este concepto: dominio de interés, comunidad y práctica.

### *Facilitando un dominio de interés*

Una comunidad de prácticas tiene una identidad definida por un **dominio de interés** compartido. Formar parte de la misma implica un compromiso con el dominio y una competencia compartida que distingue a los miembros de otras personas. En un *hackaton* vemos que las características identificadas de **“abordar y resolver problemas reales”** y **“colaborar y trabajar junto a Gobierno”** alimentan este elemento y permiten que los miembros valoren su competencia colectiva y aprendan unos de otros.

Las estrategias mencionadas para abordar los desafíos de **“generar soluciones”**, **“definir las temáticas abordadas”**, e **“involucrar a los dueños de los problemas”**, por un lado y **“hacerlo atractivo para los participantes”**, e **“integrar los saberes”**, por otro, permitieron ayudar a problematizar mejor los proyectos, y generar buenas preguntas —que es tan importante como tener buenas respuestas. El *hackaton* sacaba de la cotidianidad a los participantes y los llevaba a un ámbito colaborativo, los invitaba a pensar el problema desde otro punto de vista, tanto desde la necesidad como desde lo técnico. **Ponía a prueba sus talentos.**

Aprendimos que, a veces, el riesgo de los *hackatones* es que den respuestas a preguntas que nadie se hizo. Es más fácil mostrar el mapa de jacarandá de la Ciudad que abrir cómo se gasta en publicidad oficial. Es más vistoso. Las buenas preguntas son relevantes para dar respuesta a una problemática. No es fácil hacer preguntas y difícil encontrar respuestas. **Es difícil hacer buenas preguntas.**

Durante las diferentes ediciones, la interacción con los asistentes y con otros organizadores de eventos similares permitió **profundizar en esas estrategias**. Se hizo un

esfuerzo mayor para llevar problemas mejor definidos, recortados para abordarse durante el proceso, se abrió la posibilidad de tener productos tecnológicos, prototipos, propuestas de políticas públicas, soluciones creativas. Se fueron sumando no solo Ministros o figuras importantes de gobierno, sino también segundas y terceras líneas de funcionarios. Se buscó atraer a aquellos que tenían conocimientos avanzados sobre el tema.

Se empezó a generar **una competencia compartida** entre los participantes, tanto funcionarios como asistentes. Al sentirse parte de los procesos y entender mejor qué es lo que estaba pasando en determinado área, algunos participantes empezaron a formar parte de las soluciones. Empezaron a pensar más en términos colaborativos: “qué tenía que pasar”, “qué tenía que hacerse”. *Empezaron a entender que había dificultades que iban más allá de la gestión: cambios de hábito, culturales, una cantidad de cuestiones por ahí más periféricas pero muy importantes a la hora de plasmar un resultado.*

*Facilitando un sentimiento de comunidad*

En segundo lugar, sabemos que los miembros de una comunidad participan en actividades y discusiones conjuntas, se ayudan mutuamente y comparten información, generando lazos de confianza. Construyen relaciones de **comunidad** que les permiten aprender unos de otros, se preocupan por estar juntos. Tanto las características de **“formato horizontal”** como **“el carácter participativo y abierto”** que caracteriza a un *hackaton* nos permiten explorar este elemento definitorio de una comunidad de práctica.

Una vez más recuperar las estrategias adoptadas frente a los desafíos que estas características presentan (*“Definir el perfil de los participantes”* y *“Construir confianza”* por un lado y *“Generar una convocatoria dentro de Gobierno”* y *“Contemplar respuestas o resultados inesperados de la participación”* por otro) nos llevarán a identificar cómo se facilitó este sentimiento de comunidad.

**Se fue ampliando el perfil de los participantes.** En el primer BA Hackaton fueron solo programadores y diseñadores. En el segundo BA Hackaton se sumaron politólogos, economistas, sociólogos, y también trabajadores sociales. En el Hackaton Verde, ya se buscó una comunidad técnica más especializada dado que el dominio se había extendido. Además de los politólogos, sociólogos, diseñadores, programadores, se acercaron a matemáticos, diseñadores industriales, para que pudieran desarrollar prototipos físicos. No sólo se esperaban aplicaciones como resultado de *hackaton*, la propuesta incluía algoritmos, prototipos físicos, aplicaciones, programas y proyectos. El *hackaton* giró en torno a un solo vertical (Ciudad Verde) alrededor del cual se incorporaron nuevos grupos de entusiastas y talentos.

El clima general del BA Hackaton siempre fue de **aprendizaje entre participantes**. El objetivo último no era conocer a un funcionario sino poner a disposición el talento, aprendiendo de problemas públicos y de otros participantes. Se generaron redes de contacto donde se encontraban personas que hacían cosas similares con capacidades compartidas. Unos aprendían a hacer mapas, otros a trabajar con datos, algunos sumaban sus conocimientos sobre políticas públicas. Los intercambios nutrían a los participantes, se generaba energía, **ganans de hacer**.

Hacia adentro de la administración pública, las diferentes experiencias del BA Hackaton sirvieron para ayudar a mejorar los espacios de articulación. Los funcionarios tenían más incentivos para comunicarse, contactarse, y mejorar los procesos a partir de este tipo de experiencia de colaboración. Para el Estado que se caracteriza por ser burocrático y lento para tomar decisiones, estas experiencias sirven para acelerar **procesos internos de cambio cultural**, permite que la gente se conozca, entienda más lo que hace y en qué puede ayudar otro y viceversa. El producto final es una construcción colectiva donde se establecen lazos de confianza que permiten ir hacia procesos más dinámicos, participativos y colaborativos partiendo de estructuras que tienden a ser rígidas, verticales, estancas y cerradas.



### *Facilitando una práctica compartida*

Por último, los miembros de una comunidad de prácticas son practicantes (*practitioners*). Desarrollan un repertorio compartido de recursos: experiencias, historias, herramientas, formas de abordar problemas recurrentes, en resumen, una **práctica compartida**. Esto lleva tiempo y una interacción sostenida. Tanto las características de **“formato de maratón”** y **“hackaton como metodología”** nos permiten indagar en este último elemento definitorio de las comunidades de prácticas.

Las estrategias empleadas para afrontar los desafíos de *“organizar la producción y dinámicas del evento”* como las propuestas para *“incorporar los resultados en el día a día de los equipos”* han tenido diferente desarrollo y resultados. Como hemos mencionado previamente, el desarrollo de una práctica compartida puede ser más o menos consciente. Desde el equipo organizador se fue **cambiando y adaptando esta maratón** para ir respondiendo a las dudas y críticas recibidas, en especial aquellas que tenían que ver con el día después, con cómo gestionar todas las expectativas, el conocimiento y el talento dedicado a generar propuestas; si estos esfuerzos podrían luego implementarse, si modifican la situación o solucionan los problemas planteados en el *hackaton*.

Es en la búsqueda de estas respuestas que se intentó dar seguimiento a los proyectos o prototipos generados en cada BA Hackaton. En las dos primeras ediciones, esta continuidad no estuvo tan planificada y se dificultó por la pluralidad de temáticas abordadas. Ya a partir de la creación del **Laboratorio de Gobierno** se contó con un espacio dedicado continuar estas prácticas, para *“ir hacia un hackaton permanente”* y aprovechar todo el potencial generado.

Para ello, fue necesario también contar con más herramientas y definir las formas de abordar los problemas. La incorporación de **metodologías de trabajo** durante las jornadas del *hackaton* para fortalecer la elaboración de los proyectos para empatizar, definir, idear, hacer



prototipos y testear las soluciones, se volvió cada vez más necesaria para poder encauzar la colaboración y la energía de los encuentros.

Para validar esta práctica, los esfuerzos y estrategias no estaban dados tanto por explicar el proceso sistemático de creación de nuevas soluciones “con las personas, no solo para ellas”, sino por el **encontrar el valor público o valor social** que se generaba a partir de esa colaboración. Las estrategias para diseñar el BA Hackaton se trasladaron del “cómo” nos juntamos a “**para qué**” nos juntamos.

## Algunas reflexiones finales

### *Hackaton como instrumento de Innovación Pública*

Uno de los primeros aprendizajes de esta investigación es que el *hackaton* como instrumento de innovación pública presenta características particulares que generan **desafíos en los tres enfoques de innovación** abordados: innovación abierta, co-creación e incorporación de metodologías de diseño.

Frente a ello, es necesario que los organizadores de un evento como éste elaboren estrategias de diseño en respuesta a los desafíos para incorporarlo a la administración pública sí es la primera edición. En el caso que sea una reiteración o diferentes ediciones consecutivas, será preciso que los organizadores adapten y revisen estas estrategias de diseño a la luz de las interacciones con los interesados, participantes y la propia comunidad que se va generando en torno a esta convocatoria. De no hacerlo se corre el riesgo de agotar los elementos innovadores de un *hackaton*, dificultando también los aspectos que dan paso a la formación de una comunidad de práctica.

Hemos analizado las estrategias adoptadas por el equipo organizador del BA Hackaton para abordar y superar estos desafíos, con el ánimo también de que este aprendizaje pueda ser

aprovechado por otras administraciones públicas. En particular aquellas que se propongan reiterar este instrumento en el tiempo.

### *Estrategias que facilitan el surgimiento de una Comunidad de Práctica*

Un segundo aprendizaje es que las estrategias diseñadas por el equipo organizador para abordar los desafíos de innovación pública, dieron paso a la formación de una comunidad de práctica, facilitando sus elementos definatorios como ser un dominio de interés, un sentimiento de comunidad y una práctica compartida.

Es la reiteración del BA Hackaton y en los diferentes diseños de cada edición lo que posibilita que los participantes se conozcan y se reconozcan como parte de algo más grande: una **comunidad de innovadores públicos**. Un ambiente de colaboración, donde los miembros saben que trabajan en algo parecido, qué pueden hacer y qué no, y cuándo pueden recurrir a otros. Participar activamente de estos encuentros convirtieron a los entusiastas en miembros de una comunidad, en un contexto donde las comunidades de datos o tecnología o *meetups* de desarrolladores profesionales no estaban tan generalizadas.

El BA Hackaton permitió pensar de otro modo el vínculo y los lazos de confianza entre funcionarios, organizaciones y ciudadanos. Se abrieron nuevos canales de participación y colaboración donde la innovación fue de la mano la agilidad de la propuesta. De esta forma era más simple acercar una estructura y una institución como es el gobierno, a las organizaciones y ciudadanos. ¿En qué otro momento ocurría un acercamiento similar, que no fuese un acto público, donde hay una distancia orador - espectador?

Esta comunidad de innovadores públicos, surgió primero en torno a desarrolladores y datos abiertos y luego se fue ampliando a otros ámbitos de tecnología y a otros saberes y profesiones. A fin de cuentas, el resultado que buscó el BA Hackaton, más allá de las

aplicaciones móviles o prototipos, fue que las aplicaciones agilizaran la vida a los vecinos, **buscaba hacer ese vínculo más sencillo.**

### *¿Consolidación de una Comunidad de Práctica en torno al BA Hackaton?*

A la luz de todo el trabajo, estamos en condiciones de afirmar que los cambios en el diseño de un hackaton facilitan la co-creación, la incorporación de metodologías y la vinculación entre funcionarios, organizaciones y ciudadanos dando paso a la formación de una comunidad de práctica. Sin embargo, en el caso del BA Hackaton no podemos aseverar que la comunidad de práctica formada a su alrededor se haya consolidado.

Dos aspectos importantes contribuyeron negativamente a la consolidación de esta comunidad de innovadores públicos: la falta de documentación o memoria del conocimiento y los cambios en la integración del equipo de la DGIGA.

En el primer caso, con la repetición de los *hackatones* se fue haciendo cada vez más evidente la necesidad de tener **prácticas compartidas** y una **memoria del conocimiento**. En cada BA Hackaton la forma en la que los organizadores recuperaban las experiencias y abordajes anteriores al problema elegido y a la vez, documentaban los proyectos generados durante el evento no fue constante. La falta de tiempo y metodologías para redactar buenas prácticas y aprendizajes que contribuyeran a generar estándares, manuales o maneras más acertadas de acercarse a la audiencia repercutió en la adopción o réplica de este formato de innovación pública.

*¿Qué puedo aprender de lo que ya se hizo?* Es una de las preguntas que debe estar sobre la mesa al momento de abrir un evento de estas características. Recopilar esos aprendizajes es una responsabilidad de los organizadores y también de los participantes para reconstruir una historia que vaya entretejiendo y dando sustento a la comunidad.

En segundo lugar, otro hecho que impactó en el desarrollo de la comunidad de práctica fue la elección presidencial y el traspaso de gobierno sucedido a partir de Diciembre de 2015. Esto generó un **recambio en el equipo en la DGIGA**, el equipo en su totalidad dejó el ámbito del Gobierno de la Ciudad para trasladarse al ámbito nacional y provincial.

En el **caso de la Provincia de Buenos Aires**, vemos replicadas varias de las prácticas desarrolladas previamente en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como ser: conceptos de gobierno abierto, apertura de datos e innovación, metodologías de trabajo y de desarrollo de proyectos. Estas prácticas dieron paso al Buenos Aires Lab, el Laboratorio de Innovación de la Provincia de Buenos Aires.

Por otro lado, la experiencia del LABgcb a que permitió probar esquemas, formatos, interacciones, tener aprendizajes y errores, y facilitar una comunidad; junto con la posibilidad de transferir gran parte del equipo al **nivel nacional**, permitió al flamante equipo de la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto del Ministerio de Modernización en la Presidencia de la Nación Argentina, contar con un menú de posibilidades ya probadas. En este caso, los *hackatones* fueron presentados dentro de un conjunto de nuevas formas de colaboración, en el que se entendía la colaboración como un componente de la formación del funcionario público del siglo XXI. *La colaboración como parte de la filosofía del siglo XXI.*

Al haber migrado todo un equipo, y por más que se haya hecho una transferencia de conocimiento, no se genera una **transferencia de espíritu**. Esa comunidad no continuó la relación con el área porque no se generaron prácticas o dispositivos que promovieran la interacción continua con la comunidad. Muchos de los lazos se trasladaron porque las personas se trasladaron, permanecieron los vínculos personales más que la comunidad en sí. Además la comunidad a nivel nacional fue diferente a la generada previamente en la Ciudad y se enriqueció de una forma y con canales diferentes.

Mientras tanto, en el **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**, la agenda que impulsaba el LABgcba quedó dividida. Los aspectos institucionales de Gobierno Abierto, como ser los compromisos de gobierno y el vínculo con la Alianza para el Gobierno Abierto, se ubicaron bajo el paraguas de la Secretaría General. La parte vinculada a lo experimental de un laboratorio, *makers*, datos abiertos, se englobó en el ámbito del Ministerio de Modernización, en el marco de un SmartLab con una orientación a tecnología mucho más marcada que la gestión anterior, alejándose de las sinergias orientadas a la gestión de recursos humanos realizadas previamente, como ser el vínculo con el Instituto Superior de la Carrera (ISC) o la formación pública dirigida a innovación.

La contribución más significativa del LABgcba, a través del BA Hackaton y los demás encuentros organizados, fue dejar un **concepto sembrado** de cómo generar canales que permitan acercar funcionarios, organizaciones y ciudadanos, convirtiéndose en una manera de repensar los lazos con “el afuera”. Fortalecer los *hackatones* como canales de participación y colaboración requiere sostener una estrategia integral donde el trabajo y las conversaciones tengan una continuidad y sean alimentados con el objetivo de generar un vínculo de confianza y una comunidad de referencia.

A partir de estos esfuerzos pioneros, el BA Hackaton fue ganando sus adeptos con el tiempo y a pesar de los cambios en el LABgcba, otros funcionarios en distintas partes de la administración pública empezaron diseñar experiencias similares de innovación abierta, adoptaron metodologías de diseño y agilidad y co-crearon propuestas. Empezaron a hablar con las mismas palabras y a entenderse entre sí más fácilmente. *Se estaba lejos del inicio, allá por 2012, ya no había un monopolio sobre las palabras o los hackatones, era otra gente, otro equipo, pero que también habían hecho propio ese idioma.*

*Hackatones... ¡De hackers! ¡Sí!*

Volvemos a los *hackers*, esos sujetos que se las arreglan para mejorar un proceso haciendo que la experiencia del mundo sea más completa, y repensamos nuestras dudas iniciales frente a la invitación a *hackear* un problema. *¿Por qué no?*

Aceptamos el desafío. Nos dejamos llevar por el entusiasmo compartido para encontrar una nueva inspiración y entender cómo hacer mejor lo que normalmente hacemos; para trabajar con otro ritmo y lógica; o para aprender algo nuevo. **Ahora queremos colaborar.**

Nos sentimos empoderados, trabajamos junto a otros desconocidos, nos damos cuenta que podemos abordar problemáticas que quizás en otras circunstancias no podríamos resolver. Nos alineamos con los demás participantes del *hackaton*, y es claro... *el norte no está en “innovación”, el norte es “solucionar”*.

***No buscamos una solución innovadora, buscamos solucionar un problema.***



Universidad de  
**San Andrés**

## Bibliografía

- Acevedo, S. y Dassen, N. 2016. “Innovando para una mejor Gestión. La Contribución de los laboratorios de Innovación Pública”, Nota Técnica N° IDB-TN- 1101, Septiembre de 2016. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7874/Innovando-para-una-mejor-gestion-la-contribucion-de-los-laboratorios-de-innovacion-publica.pdf?sequence=9&isAllowed=y>
- Arros Valdivia, V. y Ramírez-Alujas, A. 2017. “Innovación en el sector público chileno: La experiencia y aprendizajes del Laboratorio de Gobierno” en *Revista de Gestión Pública* Vol. VI, No 1 (Enero-Junio): 43-80, ISSN 0719-1820. Disponible en: [https://www.academia.edu/35945158/Innovaci%C3%B3n\\_en\\_el\\_sector\\_p%C3%BAblico\\_chileno\\_La\\_experiencia\\_y\\_aprendizajes\\_del\\_Laboratorio\\_de\\_Gobierno](https://www.academia.edu/35945158/Innovaci%C3%B3n_en_el_sector_p%C3%BAblico_chileno_La_experiencia_y_aprendizajes_del_Laboratorio_de_Gobierno)
- Bardach, E. 1998. “La recopilación de información para la investigación de las políticas públicas”, en *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas. Un manual para la práctica*, México DF, CIDE-Porrúa, Segunda Parte.
- Bason, C. 2010. *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. New York: Policy Press.
- Belbis, J. 2014. “Buenos Aires” en *Datos Abiertos y Ciudades Inteligentes en América Latina. Estudios de casos*, Patiño, J. (Compilador), 31-40. Santiago de Chile: CEPAL, disponible en: [https://www.academia.edu/10717173/Datos\\_abiertos\\_y\\_ciudades\\_inteligentes\\_en\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_Buenos\\_Aires](https://www.academia.edu/10717173/Datos_abiertos_y_ciudades_inteligentes_en_Am%C3%A9rica_Latina_Buenos_Aires)
- Bellix, L., Burle S. Guimaraes, C., y Machado, J. 2016. “Qual conceito de Governo Aberto? Uma aproximação aos seus princípios”. Documento presentado en el *VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) Madrid, España, del 3 al 5 de octubre de 2016*. Disponible en: <http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/43>.



- Bonina, C. 2015. “Co-creación, innovación y datos abiertos en ciudades de América Latina: lecciones de Buenos Aires, Ciudad de México y Montevideo”, Documento de Trabajo. Iniciativa Latinoamericana por los Datos Abiertos. Disponible en: <https://idatosabiertos.org/wp-content/uploads/2015/09/1.-Cocreacion-innovacion-y-datos-abiertos-Bonina.pdf>
- Borrmann, R. 2016. “Construyendo una agenda de innovación pública para Argentina”. Documento presentado en el *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santiago, Chile, del 8 al 11 de noviembre de 2016. Disponible en: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/C2660CBF2E59DB25052580BF00728CE4/\\$FILE/borrmann.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C2660CBF2E59DB25052580BF00728CE4/$FILE/borrmann.pdf)
- Brugué, Q., Blanco, I., Boada, J. 2014. “Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* No. 59, Jun. 2014: 5-34, ISSN 1315-2378. Disponible en: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/059-Junio-2014/Brugue.pdf>
- Buenos Aires Ciudad. 2012. “Realizamos Buenos Aires GobCamp”. Último acceso el 9 de enero de 2019. Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/realizamos-buenos-aires-gobcamp>
- Caldeiro, G.; Merpert, A. y Odetti, V. 2013. *Mi primer Hackaton*. Disponible en: <http://www.pent.org.ar/publicaciones/nuestro-primer-hackaton>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. 2016. “Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto”. Aprobada por la *XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*, Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016. Disponible en: <https://www.clad.org/images/declaraciones/CIGA-Octubre-2016.pdf>

Chesbrough, Henry W. (2009). *Innovación abierta: nuevos imperativos para la creación y el aprovechamiento de la tecnología*. Madrid: Plataforma editorial.

Cruz-Rubio, C. 2015. *Hacia el Gobierno Abierto: Una caja de herramientas*. Madrid: Departamento para la Gestión Pública Efectiva. Organización de los Estados Americanos - GIGAPP. Disponible en: [http://www.gigapp.org/administrator/components/com\\_jresearch/files/publications/FINAL%20Caja%20de%20Herramientas.pdf](http://www.gigapp.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/FINAL%20Caja%20de%20Herramientas.pdf)

Garage Lab. 2010. “Hackaton de Datos Públicos y Gobierno Abierto”. Último acceso el 9 de enero de 2019. Disponible en: <http://garagelab.tumblr.com/post/1087778689/hackathongobiernoabierto>

Garcilazo, J. 2011. “El estudio de casos como estrategia de investigación aplicada a las organizaciones”. Documento presentado en *III Jornadas de Administración del NEA y I Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní*, Posadas, Misiones, 1 y 2 de septiembre de 2011.

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Decreto N° 156/2012. Publicado en el Boletín Oficial el 28 de marzo de 2012. Disponible en: <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/190097>

Hofman, A., Ramírez-Alujas, A. y Bojórquez Pereznieto, J. 2013. *La promesa del Gobierno Abierto*. ITAIP- Info DF. Disponible en: <http://www.gigapp.org/index.php/publicaciones/destacadas/243-la-promesa-del-gobierno-abierto>

LABgcba - Laboratorio de Gobierno. 2014. “¿Qué es un GobCampBA?” Video, 3:53. 12 de agosto de 2014. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=nJYwONCnr60>

Mokate, K. 2017. “Prueba estas 5 metodologías de innovación abierta”. Última modificación: 15 de septiembre de 2016. Último acceso: 8 de enero de 2019. Disponible en: <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/5-metodologias-de-innovacion-abierta/>

- Mulgan, G. 2014A. “Innovation in the Public Sector. How Can Public Organisations Better Create, Improve and Adapt?”. Londres: Nesta Foundation. Última modificación el 19 de noviembre de 2014. Disponible en: <https://www.nesta.org.uk/blog/how-can-public-organisations-better-create-improve-and-adapt/>
- Mulgan, G. 2014B. “The Radical’s Dilemma: An Overview of the Practice and Prospects of Social and Public Labs”. Londres: Nesta Foundation. Última modificación el 12 de febrero de 2014. Disponible en: <https://www.nesta.org.uk/blog/understanding-social-and-public-labs/>
- Nasser, A. y Ramírez-Alujas, Á. (2017). “Plan de Gobierno Abierto: Una hoja de ruta para los Gobiernos de la región”. CEPAL - Serie Manuales N° 81. Santiago: Naciones Unidas. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36665/4/S1700687\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36665/4/S1700687_es.pdf)
- Nesta. 2018A. “Innovation Methods”. Último acceso el 5 de enero de 2019. Disponible en: <https://www.nesta.org.uk/feature/innovation-methods/>
- Nesta. 2018B. “Public and social labs”. Último acceso el 5 de enero de 2019. Disponible en: <https://www.nesta.org.uk/feature/innovation-methods/public-and-social-labs/>
- Onetto, M. 2010. “Lo que dejó el 1er “Hackathon” de datos públicos y gobierno abierto”, en *RedUsers*, 2 de noviembre de 2010. Disponible en: <http://www.redusers.com/noticias/primer-%E2%80%9Chackathon%E2%80%9D-de-datos-publicos-y-gobierno-abierto-en-argentina/>
- Open Data Charter. 2013. “Principios - Carta Internacional de Datos Abiertos”. Último acceso el 31 de diciembre de 2018. Disponible en: <https://opendatacharter.net/principles-es/>
- Open Knowledge International Foundation. “¿Qué son los datos abiertos?”, Open Data Handbook. Último acceso el 31 de diciembre de 2018. Disponible en: <https://opendatahandbook.org/guide/es/what-is-open-data/>.

- Oszlak, O. 2013. “Gobierno Abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública”. Documento presentado en el panel “Gobierno Abierto en Iberoamérica: promesas y realizaciones” del *XVIII Congreso Internacional del CLAD, Montevideo*. Disponible en: <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos espanol/Estado%20abierto..pdf>
- Oszlak, O. y Kaufman E. 2014. Teoría y práctica del gobierno abierto. Lecciones de la experiencia internacional. Edit. OEA-Red GEAL-IDRC
- Parsons Desis Lab, The New School. 2013. “Government Innovation Lab Constellation 1.0”. Último acceso el 4 de enero de 2019. Disponible en: [http://nyc.pubcollab.org/files/Gov\\_Innovation\\_Labs-Constellation\\_1.0.pdf](http://nyc.pubcollab.org/files/Gov_Innovation_Labs-Constellation_1.0.pdf)
- Prieto-Martín, P. y Ramírez-Alujas, A. 2014. “Caracterizando la participación ciudadana en el marco del Gobierno Abierto” en *Revista del CLAD Reforma y Democracia* No. 58: 61-100, ISSN 1315-2378.
- Puttick, R., Baeck, P. and Colligan, P. 2014. “I-teams: the teams and funds making innovation in government” Nesta y Bloomberg Philanthropies. Último acceso el 4 de enero de 2019. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/project/i-team>
- Ramírez-Alujas, Á. 2010. “Innovación en la Gestión Pública y Open Government (gobierno abierto): Una vieja nueva idea” en *Revista Buen Gobierno* No. 9 Jul-Dic 2010: 96-133 , ISSN 1870-4271. Disponible en: [http://www.gigapp.org/administrator/components/com\\_jresearch/files/publications/Go bierno%20Abierto%20RBG%202010%20\[Original\].pdf](http://www.gigapp.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/Go bierno%20Abierto%20RBG%202010%20[Original].pdf)
- Ramírez-Alujas, Á. 2012. “Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa” en *Revista Chilena de Administración Pública* No. 19: 5-50, ISSN 0717-6759. Disponible en: <http://doi.org/10.5354/0717-6759.2012.21177> .
- Ramírez-Alujas, A. 2016. “Laboratorios de gobierno como plataformas para la innovación pública”, en *La Innovación en el Sector Público: Tendencias internacionales y experiencias mexicana*, Cejudo, G., Dussauge Laguna, M., Michel, C.

(Coordinadores), 163-207. Ciudad de México: Instituto Nacional de Administración Pública. Disponible en: [https://www.academia.edu/30920858/Laboratorios\\_de\\_gobierno\\_como\\_plataformas\\_para\\_la\\_innovaci%C3%B3n\\_p%C3%BAblica](https://www.academia.edu/30920858/Laboratorios_de_gobierno_como_plataformas_para_la_innovaci%C3%B3n_p%C3%BAblica)

Ramírez-Alujas, Á. y Dassen N. 2012. “Gobierno abierto: la ruta hacia una nueva agenda de reforma del Estado y modernización de la administración pública en América Latina y el Caribe”, en *Gobierno Abierto y Transparencia Focalizada. Tendencias y desafíos para América Latina y el Caribe*, Dassen, N. y Veyra, J. (Editores), Banco Interamericano de Desarrollo, 41-71. Disponible en: <http://bit.ly/SWyNbR>

Rozitchner, A. 2008. “Aire y Luz: nuevo blog del Gobierno de la Ciudad”. Última modificación: 8 de abril de 2008. Último acceso: 8 de enero de 2019. Disponible en: <http://100volando.blogspot.com/2008/04/aire-y-luz-nuevo-blog-del-gobierno-de.html>

Scrollini, F. 2017. “Capítulo XXI El surgimiento de América Latina abierta: la agenda de datos abiertos en la región” en *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*, Naser, A; Ramírez-Alujas, A. y Rosales, D. (Editores), CEPAL, 425-436, Santiago, Abril de 2017. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41353/1/S1601154\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41353/1/S1601154_es.pdf).

Torres, A. 2013. “Hacker, esa palabra que siempre usamos mal”. *La Nación*. 5 de octubre de 2013. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/1625973-hacker-esa-palabra-que-siempre-usamos-mal>

Vásquez Bronfman, S. 2011. “Comunidades de práctica” en *EDUCAR* vol. 47, núm. 1: 51-68. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130836004>

Wenger-Trayner, E. y Wenger-Trayner, B. 2015. “Communities of Practice - A brief introduction”. Última modificación: 15 de abril de 2015. Disponible en: <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>

## Anexos

### Listado de entrevistados

Las entrevistas se llevaron a cabo entre los meses de septiembre a noviembre de 2017 a través de plataformas de comunicación a distancia.

<b>Nro</b>	<b>Apellido</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo (2012-2015)</b>
1	Alzualde	Paula	Directora de Desarrollando América Latina - DAL
2	Bisiau	Paula	Directora Programa “Mejor en Bici” GCBA
3	Borrmann	Rudi	Director DGIGA
4	Cahn	Leandro	Director de Comunicación Fundación Huésped
5	Colman	Romina	La Nación Data
6	Girolami	Gonzalo	Gerente Operativo de Comunicación MAyEP
7	Iglesias	Gonzalo	Jefe de Gabinete DGIGA
8	Kauffman	Ester	Especialista en Comunidades de Práctica.
9	Paladino	Pablo	Desarrollador Nardoz / Desarrollador web DGOBE
10	Pellizeri	Sebastián	Joven Profesional en DGIGA
11	Picciano	Johanna	Gerente Operativo de Comunicación DGIGA
12	Rabaglia	Martín	Desarrollador RGA
13	Sampietro	Natalia	Gerente Operativo de Datos DGIGA
14	Sarsale	Martín	Desarrollador / Co-founder Properati



Recursos audiovisuales de las ediciones del BA Hackaton.

### BA Hackaton (2012)

LABgcba - Laboratorio de Gobierno. 2012. “BA Hackaton 2012” Video, 4:03. 12 de agosto de 2014. Disponible en: [https://youtu.be/m4uH97J3\\_Sg](https://youtu.be/m4uH97J3_Sg)

GCBA. 2012. “Primer Hackatón de datos abiertos de la Ciudad” Video, 1:00. 14 de mayo de 2012. Disponible en: [https://youtu.be/Ou1vQ\\_BD7kc](https://youtu.be/Ou1vQ_BD7kc)

Infosertec Blog tecnologia. 2012. “1er hackaton organizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires” Video, 3:44. 14 de mayo de 2012. Disponible en: <https://youtu.be/tivCjdUI71Y>

Flickr LABgcba - Laboratorio de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2012. “BA Hackaton - El primer día del Hackaton organizado por el Gobierno de la Ciudad”. Disponible en: <https://www.flickr.com/photos/gcbadata/sets/72157629692688256>

Flickr LABgcba - Laboratorio de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2012. “BA Hackaton. El segundo día del Hackaton organizado por el Gobierno de la Ciudad”. Disponible en: <https://www.flickr.com/photos/gcbadata/albums/72157629740846492>

Flickr LABgcba - Laboratorio de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2012. “Ganadores del BA Hackaton junto a Mauricio, Marcos y Andrés”. Disponible en: <https://www.flickr.com/photos/gcbadata/albums/72157629940331964>

### BA Hackaton (2013)

Flickr LABgcba - Laboratorio de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2013. “BA Hackaton 2013”. Disponible en: <https://www.flickr.com/photos/gcbadata/sets/72157633487149157>

LABgcba - Laboratorio de Gobierno. 2013. “BA Hackaton 2013” Video, 2:21. 12 de agosto de 2014. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=H66nDFqHA6M>

LABgcba - Laboratorio de Gobierno. 2013. “BA Hackaton 2013- Día 1” Video, 2:02. 12 de agosto de 2014. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=h2whYhIEIpc>

Info Technology. 2013. “La Ciudad de Buenos Aires lanza un laboratorio de innovación” .  
 Disponible en: <http://www.infotechnology.com/culturageek/-La-ciudad-de-Buenos-Aires-lanza-un-laboratorio-de-innovacion-20130520-0002.html>

Buenos Aires Ciudad. 2013. “Con el apoyo de la Ciudad, Fundación Huésped lanza una aplicación web para ubicar lugares de distribución gratuita de preservativos y testeo de VIH”. Disponible en: <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/con-el-apoyo-de-la-ciudad-fundacion-huesped-lanza-una-aplicacion-web-para-ubicar-lugares-de>

#### BA Hackaton Verde (2014)

Flickr LABgcb - Laboratorio de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2014. “BA Hackaton Verde 2014”. Disponible en: <https://www.flickr.com/photos/gcbadata/sets/72157645983538750>

LABgcb - Laboratorio de Gobierno. 2014. “BA Hackaton Verde 2014” Video, 2:51. 12 de agosto de 2014. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=EojDQ-tAQf0>

Reciclario. 2014. “Reciclario en el Hackaton Verde” . Disponible en: <http://reciclario.com.ar/2014/05/20/reciclario-en-el-hackaton-verde/>

Buenos Aires Ciudad. 2014. “Comenzó el Hackaton Verde”. Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/comenzo-el-hackaton-verde>

Buenos Aires Ciudad. 2014. “El BA Hackaton Verde reunió más de 500 participantes”. Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/el-ba-hackaton-verde-reunio-mas-de-500-participantes>

#### BA Hackaton Ciudad Abierta (2015)

Flickr LABgcb - Laboratorio de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2014. “BA Hackaton 2015”. Disponible en: <https://www.flickr.com/photos/gcbadata/sets/72157654633601326>

LABgcb - Laboratorio de Gobierno. 2015. “BA Hackaton 2015, inspirar, proponer y desarrollar para la Ciudad” Video, 2:13. 23 de junio 2015. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=fEjcPb-ymN0>

Buenos Aires Ciudad. 2015. “BA Ciudad Abierta. Maratón de innovación pública”. Disponible en: <http://cdn2.buenosaires.gob.ar/dgiga/modernizacion/ciudadabierta/>