

CÍVICA

2021

**LA PERCEPCIÓN
ES LA REALIDAD**

**INFODEMICS Y OTRAS
"PARA-PANDEMIAS".**

**BIG DATA
ANALYTICS
CÍVICA**

**E-PARTICIPACIÓN,
TECNOLOGÍA Y
NUEVAS REGLAS
DE JUEGO.**

**PARTICIPACIÓN
CIUDADANA**
e identidad

*una necesidad de medir
la nueva realidad.
Experimentos con IA.*

**DÉBIL
PLANIFICACIÓN**
EN PARTICIPACIÓN
CIUDADANA EFECTIVA:
LECCIONES APRENDIDAS.

**NEGOCIOS
MILLONARIOS**

y su relación con
conocer necesidades
ciudadanas

SECCIÓN 1: MALESTAR SOCIAL

- 1| Polarización: La identidad vs la desigualdad
- 2| Más cerca del futuro: Escenarios hacia el 2035

SECCIÓN 2: LA PERCEPCIÓN ES LA REALIDAD

- 1| La percepción: ¿el eslabón perdido para comprender temas cívicos complejos?
- 2| La brecha tecnológica: la ciudadanía y la e-Ciudadanía.
- 3| Big data analytics cívica: CiviClytiCs.
- 4| Infodemics y otras “para- pandemias”

SECCIÓN 3: LA CONFIANZA

- 1| Participación ciudadana frente a los nuevos esquemas de gobernanza pública y la necesidad de ser bilingües
- 2| ¿Cuál es tu lucha? ¿Por qué el conocer “qué le duele” a la ciudadanía es el denominador común de la innovación?: Nuevas oportunidades de negocios.
- 3| La relación entre la creación de confianza y los esquemas de gobernanza
- 4| La confianza es un bien. Si la ciudadanía no lo deposita en los gobiernos lo hará en otro lado. Pero ¿dónde?

SECCIÓN 4: LOS CASOS

- 1| ¿Son los marcos regulatorios de los gobiernos los que generan la participación ciudadana o es la respuesta a necesidades cívicas la que genera participación?
- 2| Inclusión cívica: Los casos donde la planificación ciudadana efectiva aporta valor
- 3| “Dadme un punto de *ejemplo* y os moveré el mundo”
- 4| Entonces, ¿Cómo se hace una planificación para la participación ciudadana efectiva?
- 5| Lado A y Lado B: Superhéroes con talento e ideas desde la ciudadanía y cuando las cosas no salieron bien



AGRADECIMIENTOS

A los más de 18,214,780 millones de ciudadanos y ciudadanas que compartieron en Internet sus percepciones y preocupaciones, permitiéndonos aprender y comprender la realidad, también desde la perspectiva cívica.

A Ivan Caballero, Cristian Pi Martin, Harry Wilson, Laura Kirchner, Darío García de Viedma, Natalia Grau de Citibeats, por su compromiso y uso ético de datos de IA, formando equipo y potenciando juntos [CivicLytics](#).

A Phillip Keefer y Carlos Scartascini del Departamento de Investigación del BID por los intercambios, trabajo y resultados respecto a los experimentos de economía del comportamiento en temas de participación ciudadana, confianza y gobernanza pública.

A Cristina Giraldo del BID, y a Frederick Wherry y Mihir E. Kshirsagar de la Universidad de Princeton por los intercambios para comenzar a identificar indicadores cívicos estables.

A Graham Watkins, Duval Llaguno, Ernesto Monter, Lourdes Gallardo, Andrea Ruy Sanchez De Orellana, Eugenia Sofia Valdez Tamayo, Gerard Drenth, Gustavo Pérez Ara, Juan Carlos Lozano, Andrés Falconer, Merrick Hoben, Cynthia Hobbes, Elizabeth Ann Nicoletti, Jose Luis Irigoyen, Diego Cortes Arce, Francesca Castellani, Kyle S. Strand, Luben Petkoff Chirinos, Carolina Marcela Piedrafita, Cristina Pombo, Pablo Picon, Maria Baron, Edgardo Mosqueira Medina, Pablo Riba, Neile J. Quintero, Julian Austin Belgrave, Jacopo Gamba, Leonardo Mazzei, Roberto de Michele, Alejandro Quijada, Arturo Miente, Lorena Ordoñez, Susana Sitja, Pablo A. Bachelet, Nicolas Dassen, Luis Guillermo Alarcon, Jorge Luis von Horoch, Alexandre Meira da Rosa, Leopoldo Avellan, Mariana Alfonso, Carmen Albertos, Astrid Wynter, Ana Santiago, Michelle Marshall, Paulette Desourmaux, Vicky Tongue, Valeria Pacheco, Juan Manuel Casanueva, Susana Sitja Rubio, Cristiane Ronza, Yuri Suarez Dillon, Marieke Vegeer, Lindsay Mayka, Natascha Marzoff y Guillermo Correa, por aportar su tiempo, experiencias, perspectivas e insumos para construir los escenarios hacia 2035 desde organizaciones como Grupo BID, Grupo del Banco Mundial, Universidad Pública y Pontificia Católica de Chile, International Civil Society Centre, Colby College, University for International Cooperation, Innpectia, Normann Partners, RACI, Open Government Partnership, Consensus Building Institute, y Directorio Legislativo.

A los [26 enlaces de Sociedad Civil](#) del Grupo BID en Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Surinam, Trinidad & Tobago y Uruguay, por su compromiso y esfuerzos para la mejora constante de la planificación para la inclusión cívica efectiva.



EQUIPO

FLAVIA MILANO

Idea, liderazgo, elaboración de contenidos y coordinación general

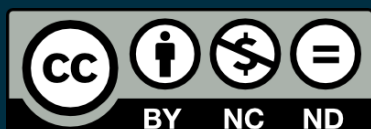
Diseño y diagramación:

Carolina Duque Arango


Coordinación de contenidos, elaboración y edición:

Montserrat Corbella,
Jonathan Dromgoole,
Ulises Pallares,
Irene Irazábal.

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia. Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Los contenidos y los insumos empleados para construir esta publicación, así como su contenido no necesariamente representan la opinión del Grupo BID ni sus Directorios. No se trata de recomendaciones ni predicciones, sino herramientas para desafiar el *statu quo* y facilitar conversaciones estratégicas entre los actores de desarrollo de América Latina y el Caribe.



Polarización : La identidad vs la desigualdad

Si la desigualdad fue lo que provocó las manifestaciones sociales del 2019, ¿por qué la gente se manifestó en ese momento y no antes? La ciudadanía parecería percibir la realidad de otra manera que los indicadores conocidos.

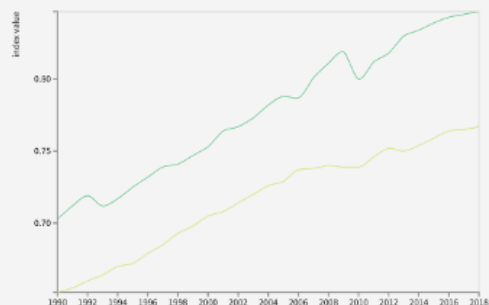
La percepción de desigualdad respecto a la ley, las instituciones, el gobierno, sumada al factor de identidad cuando se registran cambios en la intensidad de sus variables (visibilidad, empoderamiento, confianza, dignidad) podría dar la pista para trazar tendencias en temas de polarización y malestar social.

Hacia finales del año 2019, la ciudadanía de la región daba muestras de malestar reclamando más y mejores servicios y mayores oportunidades de movilidad social. El caso de Chile donde las protestas fueron masivas y cuyo disparador identificado fue el aumento del precio del transporte público fue quizás el que más sacudió a la opinión pública.

Las protestas de Chile^[1] comenzaron en octubre de 2019, y fueron consideradas como el peor malestar civil en el país desde los años '90^[2]. Ante este escenario, coincidieron los medios de comunicación, los académicos y los políticos de oposición, en identificar a la desigualdad como la causa del descontento social. Si bien este enfoque es innegable y cierto, observando la realidad desde la perspectiva técnica de participación ciudadana, creemos que tal vez no es la única hipótesis posible, o que seguramente no alcanza para comprender la realidad de manera aislada.

En esta línea, podríamos comparar por ejemplo los índices de desigualdad en países considerados en nivel de desarrollo similares, como México y Chile. Ambos países miembros de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD). El coeficiente GINI^[3] del 2018 indicaba que ambos tenían niveles parecidos de desigualdad de 45.4 y 46 respectivamente^[4].

Gráfica 1: Índice de Desarrollo Humano (Chile y México) ^[5]



Respecto al Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la ONU, Chile se registró entre los más altos en la región por casi 30 años^[6]. En 2018 de 0.847 (ver grafica #1) en comparación con México con un IDH de 0.767. En términos de estabilidad política, efectividad del gobierno, y estado de derecho, Chile ha tenido los mejores resultados respecto a México en los pasados 20 años^[7] en cada categoría (ver grafica #2 y #3).

Expertos en gobernanza y economistas han considerado a Chile como el ejemplo de estabilidad social y económica en la región por varios años. Los datos más recientes de la OECD reafirman que ambos países, como mencionábamos, tienen el mismo coeficiente de GINI, o nivel de desigualdad, de 0.46^{[8][9]} teniendo en cuenta que la base de la desigualdad se mide con un número entre el 0 a 1.

Entre más cerca al 1 más desigualdad existe en el país. Enfocándonos de nuevo en los indicadores de gobierno ya mencionados, Chile mostró mayor gobernanza que México, encontrándose por encima en un 50%, siendo que México supera a Chile en el indicador de calidad regulatoria.

Gráfica 2 & 3: Indicadores de Gobernanza Global (México & Chile) ^{[10][11]}



Según el Banco Mundial, entre el 2000 y el 2019, Chile disminuyó su pobreza de 30% a 6.7%. El país había sido además considerado un ejemplo en la región, con un modelo económico basado en el libre mercado y la inversión privada. A su vez el país se tomaba como referente de desarrollo en un continente marcado por serios problemas socio económicos^[12]. En el 2019, el *Democracy Index* de la revista *The Economist* clasificaba a Chile como uno de los únicos tres países en Latinoamérica que pertenecían al grupo de las democracias plenas^[13].

En octubre de ese mismo año, la BBC reportaba que, según un estudio de la CEPAL “el 1% más adinerado del país se quedó con el 26.5% de la riqueza en 2017, mientras que el 50% de los hogares de menores ingresos accedió solo al 2.1% de la riqueza neta del país”. En ese mismo periodo el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, indicaba que la mitad de los trabajadores del país recibía un sueldo mensual igual o menor a US\$562 al mes. Es decir, apenas un poco más del sueldo mínimo de ese entonces (\$423).

Si consideraremos por un instante la hipótesis de malestar social generado por la desigualdad como causa excluyente, y siempre desde esos indicadores, las posibilidades de descontento eran más altas en México que en Chile, pero la realidad ciudadana no dio esos mismos colores. Este factor, no es menor. Parecería indicar que, desde la perspectiva ciudadana, la gente percibe la realidad de otra manera y se moviliza por otras causas.

El 25 de octubre de 2019, la ciudadanía marchaba en la Plaza Italia de Santiago, que se denominó “la más grande de la historia”. *La Deutsche Welle* reportó alrededor de un millón de personas reunidas en el centro de la capital. A diferencia del 2011, donde ya se habían registrado manifestaciones masivas centrándose los reclamos entonces, en el sistema educativo, en el malestar ciudadano de 2019 no hubo ni centralización estudiantil, ni gremios que liderasen la protesta.

CUADRO SITUACIÓN:

- El 6 de octubre: Aumento de la tarifa del Metro de Santiago.
- El 7 de octubre a 18 de octubre: Debido a la nueva tarifa estudiantes y jóvenes organizados empezaron a realizar una manifestación masiva en el Metro de Santiago. El número de participantes aumento con el paso de los días resultando en incidentes dentro del metro y confortamientos con la policía.
- El 18 de octubre la situación cambió cuando fueron cesadas las operaciones de todo el Metro de Santiago debido al incremento de confortamientos entre los estudiantes y la policía. Esto resultó en la declaración de un estado de emergencia y toque de queda por parte del gobierno nacional. Las protestas incrementaron en todo el país sin una figura central liderándolas y por la incorporación de distintos niveles sociales.
- El 25 de octubre más de un millón de chilenos y chilenas salieron a la calle pidiendo la resignación del presidente.
- El 28 de octubre el presidente Piñera cambió ocho miembros de su gabinete y eliminó la declaración de estado de emergencia.
- El 15 de noviembre miembros del gobierno anunciaron un referéndum nacional que tomaría lugar el 26 de abril del 2020 para la creación de una nueva Constitución. Debido a la declaración de la pandemia global en marzo del 2020 el referéndum nacional fue pospuesto hasta octubre del 2020.

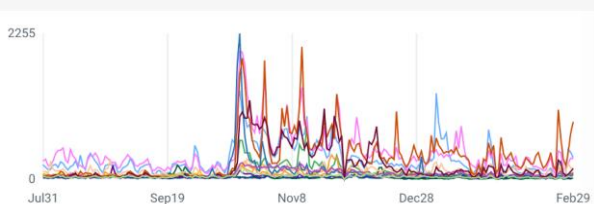
La hipótesis de desigualdad, entonces, es indudablemente correcta. No alcanza sin embargo para explicar el fenómeno desde la perspectiva técnica ciudadana. La desigualdad era un factor preexistente y constante, ¿por qué resultó decisivo en ese momento y no en otro?, ¿qué cambió?, ¿por qué en otros países de mediciones similares la ciudadanía optó por otros caminos?

Tomando el caso chileno para comprender el fenómeno y en miras a comprender temas de polarización, aprender y lograr mantener la cercanía con la gente, empezamos por estructurar la realidad de modo que nos permitieran detectar cambios respecto a temas centrales como la educación, inclusión social, movilidad, y pobreza[14].

Así analizamos y procesamos lo que la gente expreso en Chile desde el 31 de Julio del 2019, pasando por el 6 de octubre fecha en donde se aumentó la tarifa de transporte -hecho identificado como disparador de las protestas- hasta el 18 de octubre donde se dieron las manifestaciones más intensas. Si empleamos los parámetros de medición conocidos como desigualdad y gobernanza mencionados anteriormente uno esperaría que una protesta con la intensidad y alcance que tuvo la de Chile podría haberse previsto, al menos con un par de semanas si no meses de anticipación.

Como podemos ver en el volumen de la conversación registrado (grafica #4) empezando desde finales de julio, no se ve un aumento drástico en la participación ciudadana en redes y solo hay una modificación al llegar a mediados de octubre. Aunque el aumento de la tarifa se produjo el 6 de octubre el volumen e intensidad de la conversación ciudadana marco picos drásticos recién el 13 y 14 de octubre.

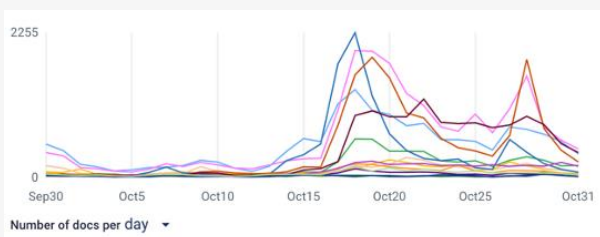
Grafica 4: Volumen de Conversación en Chile (julio a marzo)



A partir de escuchar cientos de miles de expresiones de la gente nos dimos cuenta de que había cambios efectivamente de variables pero diferentes a las que se miden. Así escuchamos que la ciudadanía expresaba conceptos como “no nos ven”, “no existo”, “no cuento”.

Esto lo conceptualizamos y agrupamos como la capacidad de agencia (empoderamiento), la percepción del propio valor (dignidad), la delegación de decisiones (confianza), y la sensación de contar no como un numero sino como una voz que aporta valor (visibilidad). Desde esta óptica, que constituye la identidad de la gente, notamos que sí había un mayor volumen e intensidad de comentarios hacia un descontento creciente y cada vez más marcado (ver grafica 5).

Grafica 5: Volumen de Conversación en Chile (octubre)



Por lo anterior, notamos que, si leemos la realidad ciudadana únicamente con los lentes de la desigualdad, se invisibilizan muchas voces. La realidad demostró que no alcanza la graduación de esos lentes para anticipar el nivel de malestar. Con las herramientas que tenemos, no parecería ser posible comprender “que le duele” a la gente cuáles son sus “luchas cotidianas”.

Esa falta de comprensión inversamente proporcional a la rapidez con la que la gente denuncia su descontento podría explicar uno de los factores de la creciente falta de confianza en los gobernantes e incluso, también en vía de hipótesis, de la polarización creciente. La gente sale a las calles y es paradójicamente vista, escuchada, incluida. Parecería recuperar su sentido de identidad, se reconoce en su valor, su poder de agencia se visibiliza y visibiliza al/la otro/a.

La falta de correlación entre los indicadores y la realidad nos estaría indicando que la hiper conectividad que trajeron las nuevas tecnologías y cuyo uso fue madurando de forma constante durante los últimos 15 años[15], potencia el rol de la fuerza ciudadana también como una identidad. El descontento se expresa en tiempo real, las preocupaciones se expresan en tiempo real y la ciudadanía se organiza casi en tiempo real, pero las respuestas no ocurren a igual velocidad.

En esa realidad relativamente reciente, el concepto de identidad comprendería el “por qué” y “para qué” la ciudadanía se identifica con un gobierno, con un grupo racial, social o religioso al que pertenece o aspira a pertenecer, o a una corriente de pensamiento, o incluso a un movimiento religioso. Esta identificación encierra las variables que, al cambiar en su intensidad, podrían estar provocando un cambio en el comportamiento que se traduce en polarización.

Siguiendo el caso chileno, parecería fortalecerse la hipótesis frente al hecho que, aunque en apariencia fue el incremento de la tarifa del transporte a comenzar la protesta, y sin dudas fue un detonador, **no alivió la realidad cuando el gobierno retiró la medida que no logró disminuir la avalancha de protestas**[16]. En el mismo periodo, el escenario ciudadano que se vivía en Hong Kong fue similar. Con disparadores respecto a las medidas del gobierno que una vez retiradas tampoco disminuyeron el volumen e intensidad de la participación en formas de protestas unificando, como en el caso chileno, grupos de personas tras un himno/identidad -literal y metafóricamente- común[17].

¿Podemos dejar nuestro trabajo como expertos en desarrollo para dedicarnos al oráculo solo por conocer percepciones y sentimientos de la gente? Definitivamente no. **La predicción de los eventos siempre está basada en parámetros de análisis incompletos.** Sería también un error tomar una hipótesis y descartar otra en un momento de grandes cambios empujados por la enormidad de la pandemia sanitaria.

Lo que creemos es que **podría existir una relación e interacción entre estas cuatro variables de identidad, sumándolas a los índices de desigualdad en un contexto de creciente polarización social**[18].

Con la llegada de la crisis sanitaria del COVID-19, las manifestaciones cesaron. En la superficie la pandemia trazo un objetivo común. Tanto la ciudadanía como el gobierno se aunaron en su objetivo de aplanar la curva. La relación entre la desigualdad y la identidad, según lo que definíamos anteriormente y que creemos impulsaron los sucesos de 2019 están potencialmente latentes[19].

CONCLUSIONES INICIALES:

1. La falta de sincronización entre la rapidez en la que se manifiesta la ciudadanía no se corresponde con la lectura habitual de los gobiernos, empresas y analistas.
2. Esa falta de sincronización está generando problemas. Cuando se va sumando descontento empieza a ser demasiado tarde y los temas escalan incluso desdibujando los confines de las propias fronteras del país donde se originan. A una misma vez esa **falta de sincronización acentúa la polarización, quiebra la confianza** y sin confianza los gobiernos pierden capacidad de implementación y por ende de comando en el arco de muy pocos días.
3. La realidad parecería estar señalando que los indicadores que tenemos no alcanzan para comprender temas cívicos complejos como las variables que creemos forman la identidad/polarización individual y grupal.
4. Los cambios en la intensidad de las variables de identidad de una persona parecerían estar directamente relacionados con una participación ciudadana efectiva hacia un **cambio constructivo o hacia una transformación violenta.**
5. La percepción de desigualdad respecto a la ley, las instituciones, el gobierno, sumada al factor de identidad cuando se registran cambios en la intensidad de sus variables (visibilidad, empoderamiento, confianza, dignidad) **podría dar la pista para trazar tendencias en temas de polarización y malestar social.**



Estamos trabajando para modelizar y visualizar indicadores más estables que contribuyan a alertarnos en tendencias respecto a los cambios de esas variables para contribuir a disminuir la polarización y aumentar la cohesión necesaria para los pasos que siguen entre los gobiernos, el sector privado y la ciudadanía.

La predicción de los eventos siempre está basada en parámetros de análisis incompletos. Sería también un error tomar una hipótesis y descartar otra en un momento de grandes cambios empujados por la pandemia sanitaria. Lo que creemos es que podría existir una relación e interacción entre estas cuatro variables de identidad, sumándolas a los índices de desigualdad en un contexto de creciente polarización social.



Más cerca del futuro: Escenarios hacia el 2035.

En tiempos de transformaciones rápidas, un proceso sólido de toma de decisiones debe considerar alternativas y anticipar lo imprevisto. Analizar las fuentes de incertidumbre permite identificar riesgos y oportunidades, adaptarse y hacer que los procesos de toma de decisión sean “a prueba de futuro”.

Basándonos en el enfoque de planificación por escenarios futuros de Oxford con los lentes de los temas de participación ciudadana de forma sistémica; preparamos diferentes configuraciones factibles en un ejercicio de cuestionar la manera en que los actores de desarrollo establecemos nuestro vínculo con la ciudadanía en el presente. De la misma manera que escuchar a la ciudadanía contribuye a comprender en tiempo real “que le duele” a la gente, y donde hay oportunidades de mejorar, también el empleo de [metodologías de prospectiva](#) para adelantarse a acontecimientos futuros, contribuye a reaccionar y adaptarse de manera ágil en el presente a escenarios factibles y realistas. Analizar las fuentes de incertidumbre permite identificar riesgos y oportunidades, adaptarse y hacer que los procesos de toma de decisión sean “a prueba de futuro”[20].

El proceso de alfabetización digital se aceleró de 5 años en solo 8 semanas [21] durante la crisis sanitaria. Este factor acentúa aún más la urgencia de contar con la infraestructura que haga frente a la brecha tecnológica que afecta desproporcionadamente a las áreas rurales frente a las urbanas, a los pobres frente a los ricos, a las mujeres frente a los varones, a los jóvenes frente a los adultos mayores[22]. Se estima que aproximadamente la mitad de la región está, a grandes rasgos, desconectada. Países como Brasil, Argentina y México tienen un porcentaje cercano al 87% de conectividad en línea, mientras que Haití, El Salvador y Guyana se encuentra aproximadamente 40 puntos porcentuales por debajo en esta materia.

Sin perjuicio de lo anterior, es también cierto que la participación ciudadana en línea es la realidad de millones de e-ciudadanos/as. En 2019, América Latina y el Caribe fue el cuarto mercado en línea regional más grande en términos de usuarios, detrás de Asia, Europa y África. En junio de ese año, había más de 450 millones de usuarios de Internet en la región, frente a los 200 millones de 2010.

En esa e-participación no se requiere una figura central de liderazgo como los esquemas de gobernanza conocidos. Esta participación masiva está dando forma a nuevas maneras de impactar la realidad, donde las instituciones no son la excepción, y donde los nuevos escenarios nos están pidiendo ser bilingües. Un puente entre la forma de gobernanza como la conocemos ahora que incluya el rol ciudadano potenciado. Con un “hashtag” la ciudadanía sigue causas sin jerarquías ni representantes concretos y puede congregarse cientos de miles de personas en movimientos fluidos que definen agendas nacionales e internacionales como se vio en los movimientos de género como el #MeToo, #NiUnaMenos o incluso de inclusión como #BlackLivesMatter.



Como premisa previa, todos los actores de desarrollo se mueven en un contexto global y regional de disrupción constante. Reunimos a un grupo de expertos multidisciplinarios, internos y externos al Grupo BID, que trajeron a la mesa sus perspectivas y se dieron al ejercicio de desafiar el conocimiento convencional sobre la participación ciudadana para estudiar tendencias e identificar los factores que definirían el panorama regional a futuro.

Las principales que fueron seleccionadas y que muy probablemente darán forma a la relación Estado-Ciudadanía-Sector Privado en los próximos 15 años las vimos como macro tendencias:

- Erosión de la confianza en las instituciones:

- El orgullo que siente un/una residente promedio de ALC respecto al sistema político en el que se desenvuelve, ha bajado 6.8 puntos porcentuales desde 2010 hasta 2019[23].
- La satisfacción pública con el funcionamiento de la democracia también ha descendido, mientras que el apoyo a los golpes de estado ejecutivos (es decir, que el Ejecutivo cierre el Congreso) ha continuado en aumento[24].
- Todos los indicadores de confianza en los partidos políticos, los congresos nacionales, el ejecutivo y en las elecciones, se mantienen entre un bajísimo 28.2% y un tibio 45.5% y muestran una importante erosión en la última década[25].

- Polarización creciente, acentuada por la transformación digital:

- Líderes con posiciones ideológicas extremas tienen más seguidores en Twitter que aquellos más moderados, en Estados Unidos[26].
- Las redes sociales pueden contribuir a niveles exacerbados de extremismo político[27].
- La exposición a ideas contrarias a las propias puede empujar a una persona a llegar incluso a un mayor extremo de polarización, en especial a quienes se identifican con ideas conservadoras[28].
- Quienes usan las redes sociales para fines políticos en América Latina y el Caribe están más polarizados ideológicamente que quienes no las usan. Sin embargo, también es cierto que ese mismo grupo es más tolerante en el ámbito político y apoya en mayor medida el concepto de democracia que quienes no forman parte de esa conversación[29].

- Prominencia de grupos identitarios por factores generacionales, étnicos, de género, socioeconómicos, entre otros

- La exclusión y desigualdad continúan siendo factores generadores de nuevos grupos y coaliciones identitarias, que movilizan agendas políticas.
- Por ejemplo, los jóvenes de estratos socioeconómicos altos, educados y residentes en ciudades son más propensos a participar en asuntos políticos por las redes sociales[30], generando narrativas de identidad específicas por esa vía.
- Surgen preguntas como: ¿cuál será el impacto social, económico y cultural de los cambios demográficos en ALC? ¿Cómo impactarán las presiones del envejecimiento poblacional y la creciente desigualdad en la ciudadanía? ¿Qué implicaciones tendrá esto?

Adaptarnos para mantener relevancia:

A partir de estas tendencias se hizo un ejercicio de recrear posibles escenarios futuros.



Los escenarios y los insumos empleados para construirlos no necesariamente representan la opinión del Grupo BID ni sus Directorios. No se trata de recomendaciones ni predicciones, sino herramientas para desafiar el statu quo y facilitar conversaciones estratégicas entre los actores de desarrollo de América Latina y el Caribe.

ESTAMOS EN EL 2035:

**¿Qué pasaría si llegara el
año 2035 y...**

ALIANZAS CÍVICO PRIVADAS

...la relación entre empresas y ciudadanía está más fuerte que nunca en América Latina y el Caribe. Luego de la pandemia de 2020, los gobiernos continuaron esforzándose por aumentar la confianza ciudadana.

En algunas zonas, un creciente número de empresas ágiles aprovechó el desafío para ofrecer servicios centrados en la ciudadanía, llenando los vacíos de poder. Estas compañías se agruparon en poderosos conglomerados, que comprenden las necesidades y las luchas ciudadanas. Invierten en tecnologías de Inteligencia Artificial y Colectiva, y monitorean las reseñas en línea muy de cerca, para adaptar su oferta. La confianza ciudadana se volcó hacia esta nueva forma de negocios, apodada “alianzas cívico-privadas” o “ACP”.

Las iniciativas lideradas por la ciudadanía aparecen y desaparecen con fluidez. Masas de individuos que participan en línea, movilizan recursos eficientemente y crean nuevas formas de start-ups para atender retos sociales de formas rentables. Estas entidades ciudadanas fortalecidas reemplazaron a las organizaciones de cabildo y logran influir en los gobiernos, empresas y a otros grupos ciudadanos.



El acceso a Internet alcanzó cada rincón y el mercado en línea prosperó. El apoyo masivo cementó a las ACP en la región. Cuentan con fondos y 'big data', y comprenden las percepciones y preocupaciones ciudadanas, reaccionando a sus necesidades de inmediato.

Con el alza de las ACP, mejoró la percepción de empoderamiento y visibilidad en la ciudadanía, mientras las funciones de los gobiernos se redujeron gradualmente. Muchos gobiernos ahora subcontratan diversos servicios básicos. Muchas funciones parlamentarias fueron reemplazadas por participación directa. A través de tecnologías de 'blockchain', la ciudadanía diseña y vota por nuevas leyes.

Las ACP tienen códigos estrictos de conducta ambiental, social y de gobernanza corporativa, gracias a marcos de corresponsabilidad ciudadana que facilitan un escrutinio en tiempo real. En algunas áreas, los gremios globales ofrecen una alternativa al multilateralismo previo, respondiendo a problemas globales de manera concertada, y apalancándose en su destacada capacidad para recolectar y analizar datos masivos.

En ciertas zonas, hay grupos ciudadanos que reportan entusiasmo con el crecimiento económico, pero la desigualdad continúa en alza. Hay llamados para que los gobiernos regulen los precios de los monopolios y las tasas de inflación. Aumentan las tensiones por problemas de privacidad y derechos digitales. Los ciudadanos reclaman soluciones.

PODERES HÍPER-LOCALES

...la provisión de servicios hiperlocalizados es la norma en América Latina y el Caribe. El COVID-19 expuso los retos crecientes para los gobiernos nacionales y viró el foco hacia los **dirigentes locales**. **Emprendedores, alcaldes y líderes religiosos respondieron a la crisis socioeconómica con innovación** y siguen dando soluciones a las necesidades comunitarias con fuerte apoyo ciudadano.

Millones cayeron en la pobreza durante la crisis, **lastimando su sentido de dignidad e identidad**. La **influencia de grupos ciudadanos organizados detrás de hashtags** siguió creciendo, con "huelgas virtuales" para hacer oír su voz sin contagiarse. Se organizan en torno a concepciones de **identidad colectivamente, sin líderes individuales**. La cantidad de **adultos mayores llegó a un récord histórico** y así la **economía plateada se disparó**, junto a la **alfabetización digital**, apalancando agendas políticas basadas en diferencias generacionales. Expertos tecnológicos crearon nuevas plataformas para facilitar la organización ciudadana en torno a asuntos locales. Poco a poco, se fue **renovando el sentido de agencia, visibilidad, dignidad y empoderamiento de la ciudadanía**.

Los grupos religiosos tradicionales crearon canales para el gasto social, como clínicas y escuelas comunitarias, que redujeron la carga de los presupuestos centrales. A medida que **ganaron terreno político, también se fortalecieron las tendencias conservadoras** en asuntos de género y familia, complicando las tensiones con agendas liberales que habían ganado terreno en décadas previas.



Los escenarios y los insumos empleados para construirlos no necesariamente representan la opinión del Grupo BID ni sus Directorios. No se trata de recomendaciones ni predicciones, sino herramientas para desafiar el statu quo y facilitar conversaciones estratégicas entre los actores de desarrollo de América Latina y el Caribe.

Algunas **compañías extranjeras** se asociaron con gobiernos locales para dar asistencia, en especial en comunidades ricas en materia prima, y ciertos gobiernos extranjeros establecieron acuerdos bilaterales de desarrollo con estas localidades.

Nuevas formas de administración autónoma fueron surgiendo paulatinamente, y conviven con los sistemas tradicionales de gobernanza. Las regiones con ciertos recursos naturales se beneficiaron mucho. A pesar de que causa un aumento en preocupaciones, la demanda por litio, niobio y cobalto se disparó a nivel mundial, convirtiendo al Triángulo del litio en el primer territorio autónomo en el cual los **ciudadanos negocian dividendos directamente con las empresas, gracias a tecnologías que facilitan y aprovechan la Inteligencia Colectiva**. Al principio, los gobiernos nacionales resistieron las autonomías. Pero, en vista de su propia capacidad limitada y bajo presión de comunidades ricas, compañías y líderes locales, fueron cediendo.

Las localidades menos prósperas siguen rezagadas en el acceso a servicios y al mercado. Aún dependen de autoridades locales más débiles y de una inversión insuficiente por parte de sus gobiernos centrales. **La conectividad y sus servicios no aumentó equitativamente**, sino que se convirtió en una nueva fuente de disparidad socioeconómica.

Los costos de transacción del sector privado tradicional aumentaron. Las empresas ya no negocian con gobiernos centrales ni operan bajo marcos regulatorios nacionales: las economías de escala han disminuido considerablemente

En 2035, **la ciudadanía empoderada en comunidades hiperlocalizadas señala estar satisfecha por su capacidad de influenciar su realidad de forma inmediata, acceder a nuevos empleos con emprendedores locales, y colaborar con las instituciones híper-locales renovadas** para encontrar soluciones a necesidades reales. Las tendencias sugieren que la región continuará su transición a sociedades cada vez más híper-localizadas, en las que la participación ciudadana es esencial, abordando desafíos como el cambio climático, la trata de personas y las desigualdades multidimensionales como una tarea pendiente a nivel global.



Los escenarios y los insumos empleados para construirlos no necesariamente representan la opinión del Grupo BID ni sus Directorios. No se trata de recomendaciones ni predicciones, sino herramientas para desafiar el statu quo y facilitar conversaciones estratégicas entre los actores de desarrollo de América Latina y el Caribe.

POLARIZACIÓN EL JAQUE MATE

...América Latina y el Caribe continúa mostrando una **polarización extrema a distintos niveles**. Después de la pandemia, las crisis climáticas y socioeconómicas sacudieron el planeta. Los refugiados climáticos huyen del creciente nivel del mar y viven en condiciones precarias, mientras existen burbujas de comunidades acomodadas. En algunas zonas, la mayoría está saturada de las fallas de servicios, la escasez de agua y energía. Hay una sensación generalizada de apatía y de falta de agencia. **Una brecha se fue fraguando:**

Los “e-Ciudadanos”, una minoría y segmentados internamente, participan activamente en la toma de decisiones a través de tecnologías de *blockchain*; acceden a atención médica, bienes, servicios y ¡hasta votan! en línea. En cambio, los ciudadanos “desconectados” tienen poco acceso a la tecnología y sus servicios, amplificando las diferencias sociales entre los dos grupos.

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) también cayeron en extremos. Desde que la participación electrónica directa se disparó, las ONG tradicionales perdieron relevancia.

La gente apoya las causas locales directamente, sin intermediarios. Algunas **OSC se convirtieron en empresas sociales 2.0**, adoptando modelos de pago por servicios y reinvertiendo ganancias en causas sociales. **Los grupos ciudadanos financian iniciativas** con donaciones individuales masivas en las redes sociales.

Se ha generalizado **el resentimiento contra los migrantes -estos últimos empujados por causas políticas, pero sobre todo por desastres naturales del cambio climático-**. Algunos grupos ciudadanos **con tendencias al extremismo**: se les culpa de sobrecargar la capacidad gubernamental y la infraestructura social. El discurso de algunos líderes aumenta esa división. Los actores políticos que se anclan en políticas identitarias fácilmente neutralizan o captan agrupaciones ciudadanas, consolidando el poder de unos pocos.



Los escenarios y los insumos empleados para construirlos no necesariamente representan la opinión del Grupo BID ni sus Directorios. No se trata de recomendaciones ni predicciones, sino herramientas para desafiar el statu quo y facilitar conversaciones estratégicas entre los actores de desarrollo de América Latina y el Caribe.




Las autoridades se asocian con empresas que recolectan cantidades masivas de datos. Aprovechan la **capacidad de las máquinas para aprender de ellos y diseñar soluciones a desafíos públicos**.

Algunos funcionarios todavía se adhieren a la **gobernanza clásica**. En algunas zonas, hay una preocupación pública generalizada, a raíz de un sentimiento de indiferencia que desestima el valor de la participación ciudadana más allá del voto. Otros adoptan la **nueva gobernanza**, incorporando **inteligencia artificial, datos abiertos y participación ciudadana masiva en su toma de decisiones**. Pero, hay inquietudes sobre el uso ético de *big data*. Al principio, el sector privado trató de aprovechar la oportunidad de negocio de brindar servicios públicos a los grupos vulnerables. Pero los fuertes controles gubernamentales y la burocracia frustraron su intento.

Los gobiernos y las empresas están comenzando a utilizar *Swarm Intelligence*: un método para desarrollar soluciones a problemas de desarrollo complejos aprovechando el pensamiento conjunto de grupos de ciudadanos. Algunos grupos cívicos la usan para acercar a los “e-Ciudadanos” a las luchas de los “desconectados” y diseñar intervenciones basadas en evidencia que informen las políticas públicas.

Ahora que 2035 llega a su fin, la región hace un balance de las lecciones aprendidas de estos años turbulentos. Las desventajas de la polarización están a la vista de todos. Si el tejido social está debilitado continúa debilitándose, y las tensiones fueran a escalar hasta ser insostenibles, ¿Qué cambiaría?



La percepción: ¿el eslabón perdido para comprender temas cívicos complejos?

La ciudadanía tiene su propia categorización de prioridades. La preocupación principal y la percepción de la causa de un malestar no necesariamente encuentran coincidencias ni solución en los llamados análisis objetivos de la realidad.

Como se vio en el caso chileno 2019, y la intensidad de preocupaciones sobre temas económicos por encima de los sanitarios y en plena pandemia, la gente prioriza temas que pueden estar fuera del radar de indicadores clásicos de medición del bienestar social.

La identidad podría ser uno de los factores que contribuyan a comprender temas ciudadanos complejos como la polarización. Es necesario ampliar el análisis de la realidad para explicar fenómenos no menos complejos que suceden aun cuando sus disparadores se dejan sin efecto.

La pandemia del COVID-19 deja un panorama de previsiones muy difíciles no solamente en América Latina y el Caribe sino a nivel global. Se estima que **100 millones de ciudadanos y ciudadanas** estarán en riesgo de caer en la pobreza hacia el 2030 debido a los impactos del cambio climático y desastres naturales. Se teme que los impactos de la crisis sanitaria empujarán a **43 millones de personas a la pobreza** mientras al mismo tiempo, **52 millones de personas pasarán de la clase media a la clase baja** retrocediendo el trabajo social y económico hecho durante años en la región.

“En tiempos de incertidumbre necesitamos contar menos con lo que sabemos y trabajar más en lo que no sabemos, abiertos a estar imprevistos”.

Desde la perspectiva técnica de participación ciudadana los números anteriores también se leen de otro modo. Los datos mencionados o los que indican que alrededor **17 millones de trabajos podrían desaparecer**, incrementando el sector informal de la economía de un **56% al 62%** se traducen en millones de personas con una percepción y sentido de la propia dignidad severamente golpeada. Millones de ciudadanos y ciudadanas con una disminuida autopercepción de poder impactar en su realidad y ser incluidas como parte de la solución y no del problema. Estas variables de dignidad y empoderamiento, así como las de visibilidad de la propia persona y la confianza personal, en su grupo y en sus gobernantes, se ven aplastados por estos números y previsiones.

En el análisis de millones de datos que hemos venido siguiendo con el uso de Inteligencia Artificial (IA), pudimos encontrar indicadores más estables a partir de observar la realidad con los lentes de estas variables. Detrás de los comentarios que la gente vierte en Internet^[31], muchas de las **percepciones y preocupaciones multiplicadas por millones rondan en torno a comentarios que expresan conceptos en frases simples: “no me ven”, “no puedo hacer nada con lo que me pasa”, “siempre gobiernan para los ricos” o peor aún “no existo”.**

Como vimos anteriormente en esta misma publicación, de esos cientos de miles de comentarios, entrevistamos variables que en su intensidad y volumen parecerían indicar nuevas maneras de analizar y comprender la realidad. Probamos a analizar y leer la realidad desde los lentes de dignidad, visibilidad, empoderamiento y confianza. **Estas variables nos indican una fuerza ciudadana que se aglutina o polariza, que incentiva a la acción en una u otra dirección: la identidad.**

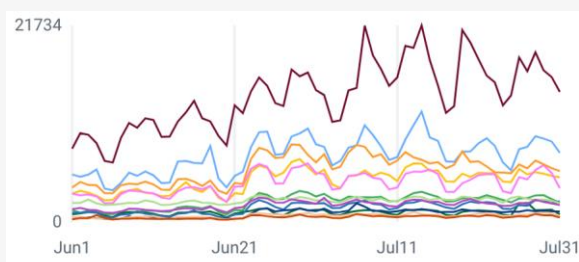
Al leer esos comentarios es innegable relevar malestar social máxime durante una pandemia que encuentra a la gente cansada moral, física y mentalmente, frente a un futuro de enorme incertidumbre.

La gente expresó sus preocupaciones

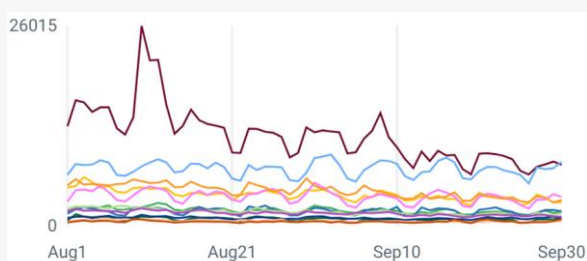
Manteniendo el análisis de variables de identidad, con el objetivo de contribuir a disminuir la polaridad y antes de contrastar diferentes fuentes de datos con resultados de encuestas e informes estructurados empleamos IA. Sin sorpresas, a mediados de julio y a principios de agosto 2020, la gente centró sus preocupaciones en la seguridad sanitaria alcanzando el pico más alto con señalizaciones de entre 21,000 y 26,000 (ver gráficos 1 y 2).

1. Temas sanitarios:

Gráfica 1: Preocupaciones por día: junio a julio



Gráfica 2: Preocupaciones por día: agosto a septiembre



2. Seguridad económica:

Superado el impacto inicial de la pandemia y en una especie de aceptación de la nueva normalidad hubo un descenso del 45% en temas de seguridad sanitaria el último bimestre del año empezando la tendencia en agosto del 2020 (ver grafica 2 y 3).

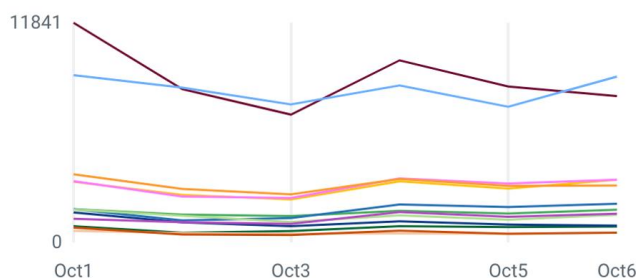
Una vez más **sin sorpresas desde el punto de vista lógico, pero sí desde la intensidad**, la seguridad económica de los hogares superó con 1/1000 de las preocupaciones expresadas por la gente y desplaza en octubre a aquellas sobre seguridad sanitaria por primera vez desde la declaración del COVID-19 como pandemia (ver gráfico 3).

En lo que se conoce como la nueva normalidad, entre agosto y finales de octubre 2020, la seguridad económica de los negocios y de los hogares llegó a un promedio de 28% de las conversaciones. Esto implica un promedio de más de un millón[32] de personas hablando de ese tema y en ese lapso.

Es interesante notar que, aunque la pandemia estuviera en plena vigencia los sistemas de salud representaron solo el 23% de las preocupaciones. Esto significa que, aunque la salud sigue siendo la prioridad durante la crisis del COVID-19, estos otros temas de alta preocupación son aún más relevantes para la gente. Casos como los de **Barbados, Costa Rica, Uruguay y Venezuela**, revelan que la ciudadanía ya ha aceptado que la pandemia sanitaria no está por terminar pronto si se mide desde el 2020. Comparativamente la ciudadanía de estos cuatro países enfoca **principalmente sus preocupaciones en un tema de subsistencia en un 10% por encima de seguridad sanitaria[33]**. En **Costa Rica** el 47% de las preocupaciones están en esa línea, pero más aún por la preocupación hacia el cobro de nuevos impuestos[34].

En **Uruguay**, el 41%, más de cien mil de las conversaciones también se focalizaron en la categoría de economía doméstica[35].

Grafica 3: Preocupaciones por día: Primera Semana de octubre 2020



3. Educación :

En este contexto sabemos que el panorama de la emergencia sanitaria como fenómeno por su magnitud y duración, no se circunscribe a temas de acceso a sistemas de salud, sino que alcanza otros temas como el acceso a la educación. **Una vez más las mediciones y lo que se releva como preocupaciones no coinciden.** Recabamos data para luego contrastarla con lo que dijo la gente.

Estimaciones donde el **95% de los/las estudiantes registrados/as en América Latina están temporalmente fuera de las escuelas[36]** con una **disminución de jóvenes** también en las universidades - entre el 10-25% [37]-. **Estos datos alarmantes, sin embargo, no marcaron las preocupaciones más altas de la ciudadanía**, siendo que solamente el 7% de las conversaciones durante los meses de agosto, septiembre, y octubre, han tenido que ver con este tema. Las conversaciones fueron mayormente positivas y centradas en los esfuerzos de maestros y maestras, así como iniciativas ciudadanas para contribuir a contrarrestar los datos duros[38]:

Por ejemplo, en **Colombia** la gente se concentró en la solidaridad para encontrar recursos para todos los estudiantes sin importar en la región de residencia. *"#VamosPaLante // Puedes ayudar a que estudiantes talentosos en distintas regiones del país continúen con sus estudios, haciendo tu aporte aquí"*. En **Panamá** se registraron también menciones, pero tomando a la educación como herramienta para cambiar el futuro *"La base de los cambios políticos a largo plazo es la educación"*.

La realidad es que el impacto de los cambios al sistema educativo, con las brechas de acceso tecnológico para millones de estudiantes, se van a poder evaluar y sentir por generaciones. A corto plazo las percepciones se han enfocado más en lo que si está ocurriendo de positivo en un sistema que se adaptó a toda velocidad del aula presencial a la virtual:

"¡Esta maestra es nada menos que sobresaliente! Felicitaciones a la Sra. McKoy-Phipps por pensar fuera de la caja y poner su corazón y alma en este proyecto para ayudar a los niños en edad escolar menos afortunados. #TodosLosNiñosPuedenAprender" [39] Jamaica

4. Seguridad alimentaria, salud mental:

También vimos dentro de los millones de datos recogidos, la importancia de la preocupación sobre la seguridad alimentaria y la salud mental[40]. Vimos temas de **salud mental[41] especialmente entre los jóvenes**. La intensidad de las conversaciones mostró índices de alteraciones psicológicas en los intercambios espontáneos que comparten en Internet con un **27% reportando ansiedad y otro 15% reportando depresión[42]**.

Con el paso del tiempo y entrando en el último trimestre de 2020, se vio una disminución en las categorías precedentes, lo que podría deberse a la resiliencia de la gente en un escenario de nueva normalidad familiarizados con medidas de cuarentena como el distanciamiento social y uso obligatorio de barbijos. Incluso, el 58% de las conversaciones en Internet empezaron a ser positivas desde el mes de agosto en temas de salud mental.

Volvimos a comparar números duros donde se estima que el número de ciudadanas y ciudadanos que se enfrentan a un nivel severo de falta de acceso a alimentos y nutrición de calidad aumentara de 3.4 millones en el 2019 a 13.7 a partir del 2020 [43]. **Una vez más las opiniones chocan con los números ya que en temas de seguridad alimentaria recogimos un gran volumen de percepciones positivas.** Por ejemplo, en **Uruguay** y en **Perú** el ascenso en comentarios positivos alcanzó un 42% en los meses de agosto, septiembre y octubre, pero se debió a la comprobación que el virus no es transmisible por la comida y que las cadenas de suministros pudieron mantener y hasta mejorar su regularidad:

"Estimulante en estos tiempos de COVID19 ver cómo la producción de alimentos tan necesarios no se detiene! ¡Gracias por estas imágenes!" - Uruguay[44]

"Una muy buena idea para poder abastecer de alimentos en zonas donde no hay supermercados! Homecenter y Constructor también servirán para comprar productos de primera necesidad"- Perú[45]

5. Migración:

Otro tema insoslayable en los comentarios ha sido el fenómeno de la migración con más de 4.6 millones[46] de venezolanos que han cruzado las fronteras de **Venezuela** hacia 17 países[47]. Registramos un notable cambio en las percepciones especialmente del lado de las comunidades receptoras en zonas de frontera con la presión y competencia intensificada por el mismo uso de los recursos locales como el acceso al agua, Internet, o el sistema sanitario local ya precarizado por la pandemia. Se exacerban comentarios xenófobos en localidades donde esto no necesariamente ocurría antes de los desplazamientos masivos de personas, creándose un ecosistema diferente en estos pueblos y ciudades.



La ciudadanía está dando señales que está preocupada por su situación más inmediata y no en escenarios alejados en el futuro fuera de la crisis.

5. Fertilización cruzada entre países:

Por último, vimos otro fenómeno y es que antes de un mundo hiperconectado los temas se reservaban a las fronteras de un país o se diseminaban por la prensa, mientras que hoy, alcanzan simultáneamente otras latitudes en cuestión de minutos y evidencian temas de difícil interpretación con indicadores convencionales. Las señalizaciones de racismo institucional fue uno de esos fenómenos. En los países del **Caribe** surgió con fuerza cuando ocurrió el asesinato de George Floyd en los Estados Unidos. El crimen alcanzó dimensiones ciudadanas planetarias, no solo en países con un alto índice de ciudadanos/ciudadanas afrodescendientes[48].

CONCLUSIONES INICIALES:

1. La ciudadanía tiene su propia categorización de prioridades: La preocupación principal y la percepción de la causa de un malestar no necesariamente encuentran coincidencias ni solución en los llamados análisis objetivos de la realidad. Como se vio en el caso chileno 2019, y la intensidad de preocupaciones sobre temas económicos por encima de los sanitarios y en plena pandemia, la gente prioriza temas que pueden estar fuera del radar de indicadores clásicos de medición del bienestar social.

2. La identidad podría ser uno de los factores que contribuyan a comprender temas ciudadanos complejos como la polarización[49]: Es necesario ampliar el análisis de la realidad para explicar fenómenos no menos complejos que suceden aun cuando sus disparadores se dejan sin efecto[50][51]

3. El malestar social está influido por causas endógenas y exógenas: El ejemplo del movimiento de *Black Lives Matter* no hacía prever la adhesión mundial que tuvo un acontecimiento atroz, pero en un momento donde la gente se encontraba bajo la presión e incertidumbre de una crisis sanitaria global que no se vería resuelta en el corto plazo. La pregunta surge natural al pensar que otros temas de otra índole también podrían provocar posiciones masivas.





La brecha tecnológica: la ciudadanía y la e-Ciudadanía.

La rapidez de los cambios que provoca la hiper conectividad es inversamente proporcional a la velocidad de respuesta de los gobiernos y las instituciones. Esa falta de sincronidad es un factor de polarización adicional.

Las protestas no son un fenómeno nuevo, lo que sí es nuevo es que el malestar social escala incluso fuera del límite de las fronteras de los países, a una gran velocidad potenciado por las nuevas tecnologías. Esto se vio hacia finales de 2019 con manifestaciones que impactaron no solo la gobernanza de un país sino en otros diferentes, temiéndose un efecto dominó [52].

La brecha tecnológica es una realidad. Un **32% de la población de América Latina y el Caribe, o 244 millones de ciudadanos y ciudadanas, no acceden a servicios de Internet** y unos **77 millones carecen de conectividad con estándares mínimos de calidad** [53]. La falta de acceso y conectividad es una barrera tecnológica pero también una frontera en el acceso a la salud, a la educación, a servicios sociales, al trabajo y a la economía [54]. Con la crisis el COVID-19 quedó evidenciado con números alarmantes también respecto al acceso a educación y otros sectores.

Lo anterior, sin embargo, convive con otros datos igualmente impresionantes. Hasta junio de 2019, en **América Latina y el Caribe** había casi **454 millones de usuarios de Internet, en comparación con los poco más de 300 millones en 2013**. Desde la perspectiva técnica de participación ciudadana sabemos que esos millones de ciudadanos y ciudadanas, lo que bautizamos como la **e-Ciudadanía**, crean contenidos diarios para empresas como Twitter, Facebook, Instagram y otras. En esos contenidos, de los cuales la vida de esas empresas depende, se vuelcan también opiniones, percepciones y descontento en Internet. Esa misma **e-Ciudadanía, googlea más de 30.000 preguntas por segundo** [55], comparte más **4.500 millones de fotos y mil millones de videos** por día, según estadísticas solo del 2017 [56].

Analizando estos números es que supimos que el **uso ético de los datos abiertos volcados en las redes y en Internet**, además de mantener funcionando a las propias plataformas que los sostienen, también permitiría **contribuir a mejorar los procesos de toma de decisiones, el diseño de políticas públicas, la priorización de inversiones luego de desastres naturales, la comprensión de oportunidades locales, al comprender las percepciones y las preocupaciones de la gente**.

La relevancia de nuestro trabajo en el uso ético de los datos masivos tiene que ver con el uso también masivo que hace la ciudadanía de las nuevas tecnologías en las redes sociales. **Los bajos costos de transacción han sumado otro factor para fomentar una capacidad de organización donde la gente expresa su malestar, sus ideas y sus percepciones, como vimos, en tiempo récord**. Esto ha impactado no solo en procesos de toma de decisiones y políticas de los gobiernos, sino también en el sector privado y en la conformación de la propia sociedad civil [57].

Por último, en términos de oportunidades, durante crisis tan graves como la del COVID-19, también se ve el rol crítico que juega la ciudadanía. Nuevamente el rol de las tecnologías y la importancia de cultivar la confianza especialmente antes que se desaten emergencias. Efectivamente, **sin la participación de cada ciudadano y ciudadana resultará imposible aplanar toda curva que encontraremos hacia adelante**.





Big data analytics cívica: CiviClytics.

Cuando se desató la pandemia, en medio de una gran volatilidad, sabíamos que necesitábamos conocer qué le estaba ocurriendo a la gente. Para lograrlo tuvimos que pensar a toda velocidad y para dar respuesta a los problemas innovamos en dos frentes.

1. Cambiar la lógica de nuestro trabajo:

Siempre manteniendo la dirección de comprender “que le duele” a la gente, decidimos que en lugar de proveer respuestas exclusivamente desde una óptica habitual de trabajo, **necesitábamos escuchar, y escuchar rápido y masivamente lo que la ciudadanía estaba expresando**. Como ya contábamos con la experiencia y una perspectiva de planificar para una participación ciudadana efectiva[58], nos focalizamos en identificar el modo de alcanzar al mayor número de ciudadanos y ciudadanas posible. Ya contábamos con las metodologías de encuestas, que, aunque excelentes escuchan a la ciudadanía sobre parámetros de análisis preestablecidos. Aportan un valor inestimable para comprender la realidad, pero sin embargo no nos cuentan que habla la ciudadanía por su propio estímulo y categorización personal de prioridades. **Este dato es vital para comprender fallas en previsiones**. Gracias a la tecnología diseñamos una herramienta de Inteligencia Artificial (IA) en [CivicLytics](#) para alcanzar a millones de personas a través de procesar y analizar datos abiertos compartidos por la ciudadanía en Internet.

En junio de 2018, el Grupo BID aprobó la [Estrategia de Relacionamento del Grupo BID- Sociedad Civil](#) como producto de varios años de acumular aciertos y errores condensados en una hoja de ruta para sumar a la ciudadanía para agregar valor al avance de las agendas de desarrollo de los gobiernos, la mejor implementación de las operaciones del sector privado, y el fortalecimiento de la sociedad civil y de la ciudadanía.

2. Movilizar recursos económicos y humanos externos:

Conociendo la **dimensión de la crisis, sabíamos que ningún gobierno, donante, agencia multilateral podría hacer frente y dar respuesta a todos los problemas** que se multiplicaron en solo semanas. Para lograr movilizar recursos externos al Banco nos dimos cuenta de que, si dábamos acceso a conocer las necesidades de la gente, podíamos sumar otros socios y multiplicar las posibilidades de llevar solución. Por eso decidimos abrir los datos a gobiernos nacionales, locales, municipales; *startups* de innovación, analistas de datos que pudieran bajar la data y trabajar de modo independiente en la solución.

Así, con el relevamiento, procesamiento y análisis ético de datos masivos **pudimos ver las primeras señales de emergencia de inseguridad alimentaria en zonas pobres de Caracas** como Petare o la **Guajira** colombiana, modelizar y visualizar temas cívicos complejos, trabajar en la creación de indicadores ciudadanos más estables. Parte de ese trabajo lo compartimos al estructurar grandes temas de preocupación en los *120 primeros días de la pandemia*[59]. Por ejemplo, la ciudadanía de **Bahamas, Barbados, Guyana, Jamaica, Surinam y Trinidad & Tobago**, se volcó a apoyar a negocios locales encabezados por personas de raza negra; el movimiento **#BlackLivesMatter** denunció una tendencia de racismo institucional y centró las críticas de las desigualdades en la policía. En **Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay**, el confinamiento disparó los problemas de salud mental en la ciudadanía marcando diferencias de temas aun entre países vecinos con preocupaciones económicas diferentes. Por otro lado, en **Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela** la flexibilización de medidas en **Ecuador** generó picos de dudas entre la ciudadanía, el miedo al contagio en mercados urbanos de Perú la reinvencción de las economías andinas tras 3 semanas en casa.

La
ciudadanía
sí participa
activamente,
solo que no
lo hace
como se
espera
desde una
perspectiva
de
gobernanza
clásica.



Infodemics y otras “para- pandemias”.

*En 2018 Latinobarómetro señalaba que un **77% de la ciudadanía de América Latina no creía en sus instituciones**. En países específicos ese número llegaba al 78% de percepción negativa. Un año después de esas encuestas se desataron protestas masivas en países como Chile, destacados como una de las democracias más sólidas de la región[60].*

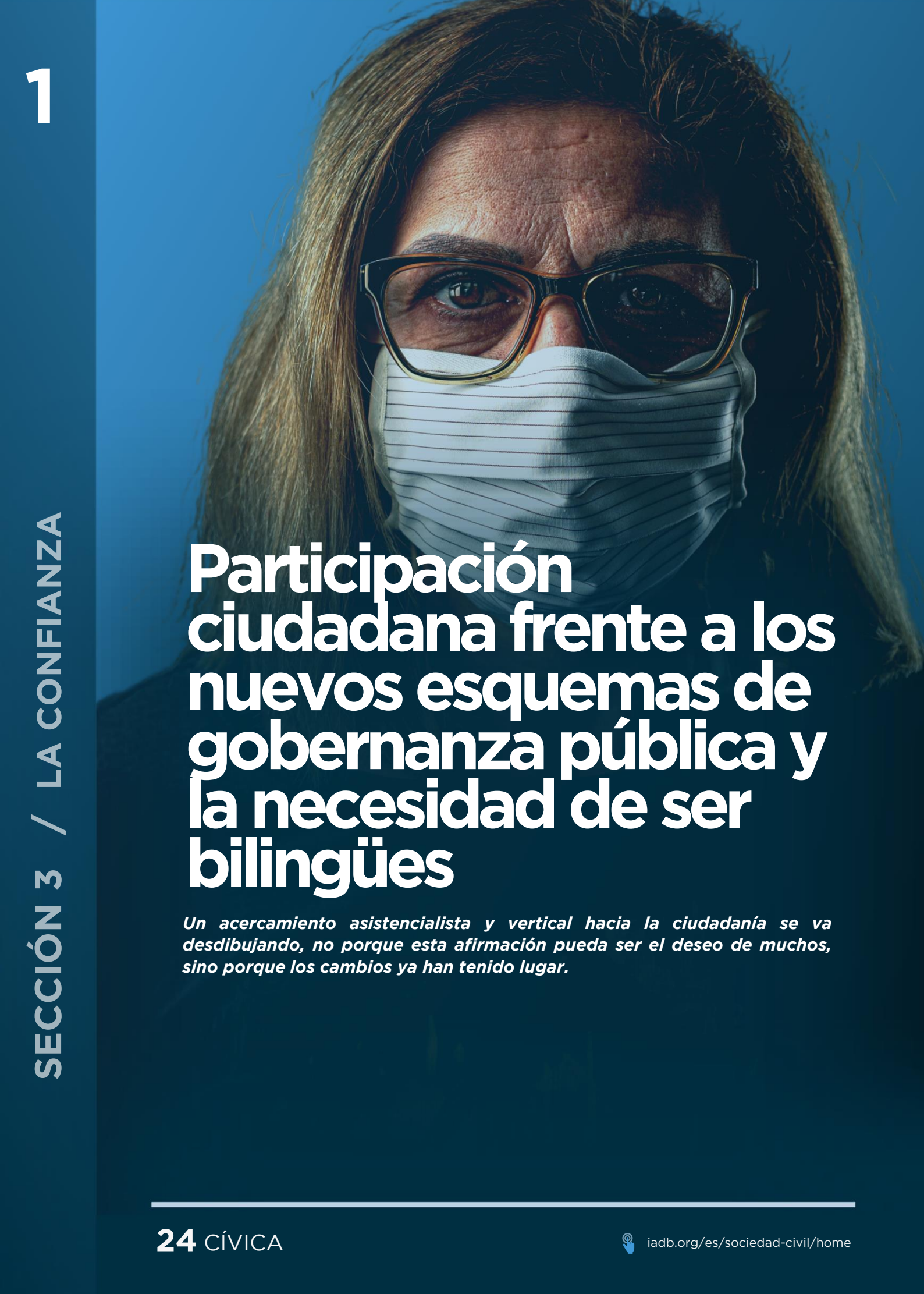
Desde la perspectiva de participación ciudadana como hemos señalado en otras sedes y en esta misma publicación, *la percepción es la realidad*. Múltiples estudios de caso demuestran cómo la **percepción de un tema, máxime si multiplicado por millones de personas, tiene un impacto (y modifica) la realidad**. La pandemia del COVID-19 una vez más puso esto en evidencia. Así, la percepción del riesgo de inseguridad alimentaria produjo el vaciamiento de supermercados y dificultades en el acceso a material sanitario doméstico en varias franjas sociales.

En 2020, marcado por la pandemia y las consecuencias del COVID-19 no solo en el ámbito sanitario sino en el social, cultural, político y económico la Organización Mundial de la Salud (OMS)[61] identificó la *“infodemia” o la sobreabundancia de información* y las consiguientes percepciones de la realidad, como una **epidemia silenciosa** en el crecimiento y trascendidos desde medidas de profilaxis a denuncias de complot internacionales que inventaron toda la pandemia relacionándola con el uso de antenas de telecomunicación. En intercambios con la OMS y cientos de participantes alrededor del mundo, donde como panelistas explicamos el enfoque innovador que le habíamos dado a la herramienta de IA, CiviClytics, incluimos el impacto de las noticias falsas constatando disturbios en una ciudad colombiana, cuando se diseminó la noticia falsa que un supermercado sería saqueado provocando que varios vecinos y vecinas salieran a la calle para evitarlo.

Otro buen ejemplo, pero con efectos muy diversos, lo dieron millones de datos identificados desde la primera semana de CiviClytics lo que llamamos la **“para-pandemia”**. La gente masivamente se volcó a Internet (redes sociales, artículos de prensa, *chat box*, blogs) **denunciando casos de violencia doméstica**, donde muchas víctimas (mujeres, niños, niñas y en algunos casos hombres) cumpliendo las ordenes de aislamiento social quedaron atrapados/as con los y las violentos/as. Muchos gobiernos pudieron reaccionar un tiempo después a esta data implementando protocolos de emergencia en lugares como farmacias para activar una protección segura para las víctimas.

Como mencionábamos, vimos señales de inseguridad alimentaria en regiones de **Colombia y Venezuela**. Lo valioso de estos casos de circulación de información cierta, es que la alerta no necesariamente llegó de quienes padecían situaciones de inseguridad alimentaria o violencia, sino por señalizaciones de otros miembros de la comunidad a través de las redes sociales. Cuando en medio de las medidas de aislamiento ocurrió el asesinato de George Floyd[62] miles de ciudadanos y ciudadanas del Caribe señalaban casos que clasificaron como racismo institucional, y adaptaron a sus propios países un movimiento como el de “Black Lives Matter”[63]. En otros países, especialmente en ciudades de frontera, los **comentarios xenófobos** contra la **ola de inmigrantes se multiplicaron**. Nos concentramos en seguir no solo a las personas desplazadas sino también a las **necesidades y urgencias de las comunidades receptoras donde se aumenta la presión y la competencia por el acceso y uso de los mismos recursos: acceso al agua, Internet, incluso a los hospitales locales** y donde mayormente el inmigrante es percibido como un vector de contagio.

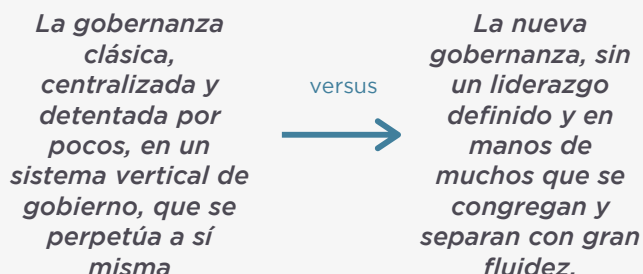




Participación ciudadana frente a los nuevos esquemas de gobernanza pública y la necesidad de ser bilingües

Un acercamiento asistencialista y vertical hacia la ciudadanía se va desdibujando, no porque esta afirmación pueda ser el deseo de muchos, sino porque los cambios ya han tenido lugar.

En un análisis publicado por la *Harvard Business Review*[64], Jeremmy Heimans y Henry Timms echan luz sobre los cambios en los esquemas de poder. Creemos que lo que está cambiando en realidad, y a gran velocidad, son los modelos de gobernanza por una participación ciudadana que marca presencia. Si pensamos que debido a la pandemia en solo 8 semanas se logró la alfabetización tecnológica prevista a tener lugar en 5 años[65], es plausible pensar que incluso situaciones adversas están generando nuevos modelos cívicos. Vale la pena detenerse en esta transición hacia la nueva gobernanza, que parecería ya haber tenido lugar:



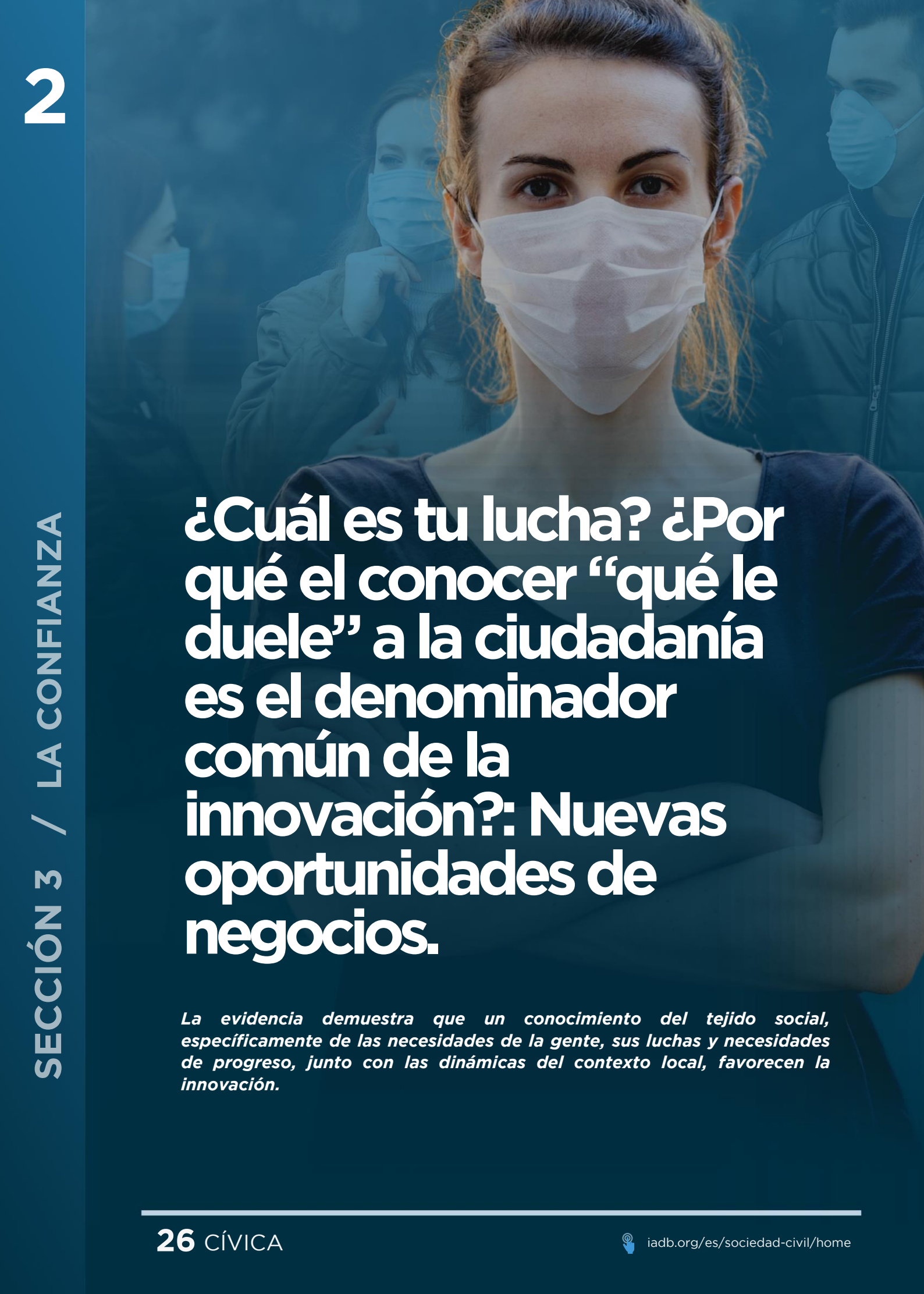
Ninguno de los dos esquemas es definitivo ni mejor. Lo que sí sabemos, es que la *participación masiva ganó terreno e impactó el rol también clásico de las organizaciones de la sociedad civil, por una ciudadanía que se organiza sin intermediarios*. Esto hace que sea necesario hablar ambos idiomas, **ser bilingües, en un mundo que si antes cambiaba de forma secular, ahora lo hace incluso en lustros, meses, y, como vimos, en semanas y días**.

La solidez para **interactuar rápidamente entre los tres actores: gobiernos, sector privado y ciudadanía, parece ser una de las soluciones de lo que viene**. Hay antecedentes como el de las **empresas e industrias, junto a una masa crítica de organizaciones de la sociedad civil**, que venían abriendo nuevos sistemas de gobernanza.

Establecieron nuevos principios de guía, y estándares voluntarios para la implementación de grandes proyectos de infraestructura –como los de industrias extractivas–, tanto desde la perspectiva de riesgos como de oportunidades, para la generación y maximización de resultados e impactos positivos[66][67].

Esta realidad no parece tener vuelta atrás, y tanto las manifestaciones que desafiaron al virus exigiendo cambios sociales profundos hacia el anti-racismo, o como sus precedentes con dimensiones globales, como el fenómeno de #NiUnaMenos o #MeToo, parecerían indicar que la ciudadanía ha adquirido un rol cuyas consecuencias aún están por estudiarse. Lo que sí sabemos, es que **es un fenómeno ya instalado que crece de modo exponencial**.





¿Cuál es tu lucha? ¿Por qué el conocer “qué le duele” a la ciudadanía es el denominador común de la innovación?: Nuevas oportunidades de negocios.

La evidencia demuestra que un conocimiento del tejido social, específicamente de las necesidades de la gente, sus luchas y necesidades de progreso, junto con las dinámicas del contexto local, favorecen la innovación.

Cuando nuevos enfoques los tiene una mente fértil, estamos frente a la creación de nuevos mercados en innovaciones disruptivas. Estas innovaciones no solo generan lucrativas oportunidades de negocios, sino que desarrollan territorios y mejoran la calidad de vida de la gente[68].

El profesor *Clayton Christensen*, de la Escuela de Negocios de Harvard, considerado el pensador más influyente del mundo en los años 2011 y 2013[69], en su libro *The Prosperity Paradox*[70], echa luz sobre la **oportunidad disruptiva que existe cuando en lugar de ver a franjas de ciudadanos y ciudadanas como números de pobreza, demasiado ineducados o faltos de recursos para acceder a servicios, se focaliza en la oportunidad de responder a sus necesidades.**

Christensen, demuestra en su teoría de “*Jobs to be done*” (qué necesita una persona para sentir que progresa en su vida) según la cual **conocer a la ciudadanía, conocer las necesidades, el “qué le duele”, “qué le preocupa” en un territorio determinado es esencial para generar procesos innovadores.** En sendos estudios de caso, se demostró que deben concurrir varios factores: (i) **un extenso conocimiento de las necesidades y funcionamiento del contexto local;** (ii) **brindar acceso a un producto o servicio, que previamente era inasequible o inaccesible, a un público considerado demasiado pobre o ineducado para ser considerado mercado de consumo;** y (iii) **promover modelos de negocio basados en la rentabilidad antes que en el crecimiento –por ejemplo, apalancando en el uso de tecnología ya existente–.**



Fundamentalmente, *este enfoque reemplaza una perspectiva clásica de involucramiento con la gente, más cercana a lo asistencialista y vertical, con cierta indiferencia por la cercanía y una priorización de las macrotendencias;* por un enfoque desde el cual **comprender la necesidad y la lucha de la ciudadanía es la base que diferencia una buena idea de una innovación.** Por ende, es lo que tiene el potencial de **apalancar el propio progreso, con la creación de puestos de trabajo.**



Efectivamente, *comprendiendo las franjas de la población en situación de pobreza o extrema pobreza*[71], que representan en muchos países un número desorbitado y creciente, tiene a la misma vez un potencial enorme para ubicar ese colectivo como sujeto y solución para salir de la pobreza, e incrementar el desarrollo territorial.

Para comprender mejor este enfoque, encontramos tres ejemplos que pueden ilustrar la idea subyacente, y cómo el conocimiento de las necesidades cívicas hizo la diferencia: traduciéndose en la creación de trabajo, y en muchos casos, en negocios de miles de millones de dólares:

Las Clínicas del Azúcar

Las Clínicas del Azúcar en México, son exponentes de la constitución de un nuevo mercado para **el desarrollo de servicios de salud orientados hacia personas de bajos recursos, y afectadas mayormente por los efectos de la diabetes –como ceguera y amputaciones–**. El modelo de Clínicas, se concentró en conocer las necesidades específicas de este grupo ciudadano, y permite a esta franja de personas acceder a servicios médicos de alta calidad, atención psicológica y seguimiento personalizado a un precio asequible. La iniciativa **logró reducir los costos en la salud pública, así como disminuir en un 60% la prevalencia de los efectos irreversibles de la enfermedad**[72].


MicroEnsure

MicroEnsure es pionera en la creación de un seguro innovador que **se ajusta a las necesidades de ciudadanos de renta media y baja de mercados emergentes**. Tras años diseñando y experimentando con productos piloto, MicroEnsure apostó por **microseguros que ofrecen a personas en situación de pobreza o extrema pobreza una cobertura completa e integral**, movilizando recursos externos de empresas de telefonía, bancos e instituciones microfinancieras, para facilitar el acceso al seguro. Hoy en día, MicroEnsure provee cobertura a más de **56 millones de ciudadanos y ciudadanas**[73]. En 2015 ganó el premio del *Financial Times* para negocios transformadores[74].



Airbnb

Airbnb es otro exponente indiscutido de innovación disruptiva. Lo incluimos y relacionamos con temas de participación ciudadana, porque siendo una empresa mundial en el sector de la hostelería no tiene a su nombre ninguna propiedad, ya que la gente –a través de su participación activa en la plataforma de Airbnb– lo mantiene vivo. **Airbnb se focalizó en una necesidad subyacente de millones de ciudadanos y ciudadanas, que no era evidente**. Inicialmente, su modelo de negocio permitió que un segmento específico de ciudadanos y ciudadanas guiados por los bajos precios, accediera a alojamientos que no entraban en competencia con la oferta de los hoteles. Años más tarde, el abanico de productos que brinda Airbnb a través de su plataforma *online* es altamente diverso, conecta con el consumidor actual y satisface las necesidades de los clientes más exclusivos. En el 2013, tan **solo cinco años después del inicio de operaciones, contaba con 9 millones de personas ofreciendo y empleando sus servicios abriendo nuevos puestos de trabajo**[75].



La relación entre la creación de confianza y los esquemas de gobernanza.

Nuestra experiencia nos dice, y así lo demuestran experimentos de caso, que la unidad de análisis para comprender necesidades no es necesariamente el/la interesado/a, al menos no en un acercamiento clásico de preguntas.

Aunque sea contra intuitivo, las personas no siempre sabemos por qué contratamos un servicio u otro, por qué elegimos a un gobierno o dirigente. Muchas veces, lo hacemos desde nuestra identidad y por la percepción de cómo una u otra opción nos permite progresar.

Así, centramos nuestros experimentos desde diferentes perspectivas, de cómo el rol de la ciudadanía genera impactos. Una, se enfocó en evidenciar buenas prácticas que pudieran ser replicadas. Analizamos también los datos duros, donde es la confianza un valor neutral que la ciudadanía deposita en los gobiernos, en sus pares, empresas o líderes religiosos.



Desde la perspectiva de la confianza y cómo la participación ciudadana ha cambiado los esquemas de *gobernanza pública*, revelamos buenas prácticas con miras a incrementar su transparencia, pero también con el objetivo de que la ciudadanía o entidades organizadas reutilicen dichos datos para el desarrollo de aplicaciones para el bien común (ver recuadro 3 y 4) [76].

Caso de participación ciudadana con industrias y la construcción de confianza

Un buen ejemplo de construcción de confianza con el sector privado es la Mesa de Buenos Vecinos de Sierra Gorda, en Chile. La mesa se gestó como un *instrumento comunitario para la toma de decisiones, la gestión de expectativas y la prevención de conflictos entre la comunidad y las empresas mineras que operaban en la comuna*[77]. Tras más de una década en funcionamiento, las empresas reconocen el papel de la mesa como canalizadora de los flujos de información hacia y desde la ciudadanía, y en el desarrollo de unos 20 proyectos colaborativos comunitarios de alto impacto para la población local.

Caso de construcción de confianza con el sector público

La Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas en México promovió el *diseño de estrategias de adaptación al cambio climático en áreas naturales protegidas*, a través de instancias de participación en las que se invitó tanto a instituciones públicas, como organizaciones de la sociedad civil – universidades-. Estos espacios de intercambio permitieron elaborar un programa de adaptación, basado en una mayor cooperación a través de la generación de confianza entre todos los actores intervinientes[78]. Gracias a este proceso, se lograron elaborar 15 estrategias de adaptación que fueron acompañadas de la aplicación de una herramienta para el análisis de vulnerabilidad social, lo que permitió identificar las vulnerabilidades climáticas de una manera sensible al género y las prioridades de las mujeres en cuestiones de adaptación al cambio climático.

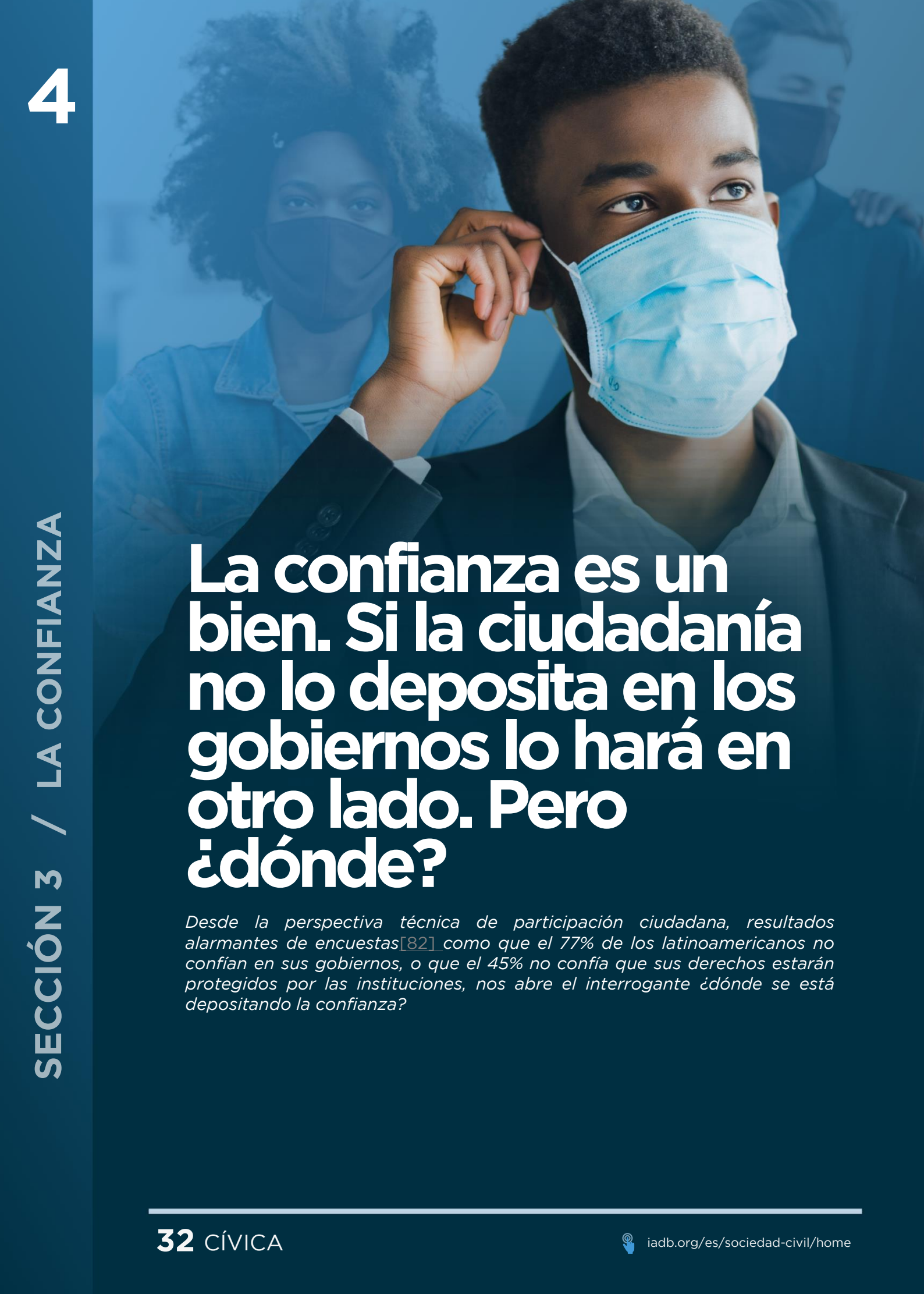
Datos Abiertos para la Inclusión y Transparencia en América Latina y el Caribe

En Argentina, la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto de la Secretaría de Gobierno de Modernización decidió apoyar a los equipos de trabajo de provincias o gobiernos locales en el diseño e implementación de políticas de datos abiertos. El Grupo BID, junto con ILDA[79], una organización no gubernamental cuyo objetivo es colaborar con la comunidad de datos abiertos de América Latina, lideraron un *proceso de co-creación con aquellas provincias interesadas en llevar adelante una política de apertura de datos*. El principal objetivo de este proceso era identificar las necesidades y desafíos enfrentados por los municipios y provincias al iniciar procesos de apertura, y producir una Guía de Apertura a Nivel Subnacional[80]. Esta Guía cuenta con los criterios básicos para llevar adelante una política de apertura, algunas referencias de buenas prácticas nacionales e internacionales, un listado de *datasets* para priorizar y herramientas para conectar con entes clave de la sociedad civil claves.

Big Data para el desarrollo de modelos urbanos sostenibles[81]

La Fundación Getulio Vargas, con el apoyo del Grupo BID, ha desarrollado un *modelo piloto*, replicable y escalable, de gobernanza de datos masivos para las ciudades de São Paulo (Brasil), Miraflores (Perú), Montevideo (Uruguay), Quito (Ecuador) y Xalapa (México). Los *modelos de gobernanza desarrollados* facilitarán el acceso a datos masivos, orientados a la toma de decisiones relacionada con la mejora de la *gestión urbana y la evaluación de la efectividad de las políticas públicas*.





La confianza es un bien. Si la ciudadanía no lo deposita en los gobiernos lo hará en otro lado. Pero ¿dónde?

Desde la perspectiva técnica de participación ciudadana, resultados alarmantes de encuestas^[82] como que el 77% de los latinoamericanos no confían en sus gobiernos, o que el 45% no confía que sus derechos estarán protegidos por las instituciones, nos abre el interrogante ¿dónde se está depositando la confianza?

Creemos que el potencial crecimiento e influencia de instituciones religiosas[83], incluso las redes sociales percibidas como herramientas neutras podrían ser algunas de las respuestas en donde está dirigida la confianza de la ciudadanía.

Estudios de caso demuestran que **planificar la participación comunitaria/ciudadana** donde se genera un proceso de **cercanía con la gente a lo largo del tiempo**, contribuye a generar **confianza**[84].



En un panorama post crisis sanitaria de previsiones sombrías donde se estima que 17 millones de puestos de trabajo estarán perdidos, más de 3.4 millones de personas serán inmigrantes, 43 millones de personas entrarán en la pobreza y 53 millones caerán de la clase media, una vez más desde la perspectiva de participación ciudadana leemos esos números como millones de personas que ven disminuido su sentido

Sabemos que la confianza genera todo tipo de beneficios comprobados. La ciudadanía tiene confianza en sus gobiernos cuando estos pueden entregar servicios públicos de calidad, pero también cuando están en grado de anticipar nuevas necesidades y dar respuestas. La confianza también influye en la sostenibilidad de un proyecto y contribuye a contener riesgos.

En hipótesis de emergencia de desastres naturales o sanitarias como la pandemia del COVID-19, la confianza se revela crucial. En esta última, aplanar la curva de contagios solo fue posible cuando confluyen varios factores, entre los principales, una ciudadanía confiando en sus dirigentes para hacerlo.

Como mencionábamos en esta publicación y desde los lentes de participación ciudadana, la confianza es un bien que se deposita en líderes y/o, instituciones religiosas y/o, grupos y/o, pares. Para medirlo es necesario definir claramente el concepto que se intenta analizar: confianza en el gobierno, confianza social, confianza interpersonal o conceptos relacionados como legitimidad o capital social[85]. *La falta de consenso y la enorme variación que existe en el tipo de intervenciones participativas, contextos locales y hallazgos enfatiza aún más la necesidad de desarrollar teorías claras que conduzcan a pruebas metodológicamente rigurosas.*

de dignidad, su empoderamiento, su visibilidad y su confianza[86].

Los pasos que siguen redoblan la necesidad de contar con todos los recursos posibles para sacar a la gente de la pobreza. Sera fundamental contribuir a la construcción de soluciones sostenibles. Identificar que se hizo bien para llevarlo hacia los escenarios que siguen[87].

Comprendiendo la relevancia decisiva de la confianza en los esquemas de gobernanza publica, así como **los cambios que la nueva participación ciudadana hiperconectada, y organizada en tiempo récord sin un liderazgo definido, pero detrás de un "hashtag", nos dimos cuenta de la necesidad de profundizar en esta relación de factores.** Así, en colaboración con diferentes universidades llevamos adelante experimentos de economía del comportamiento[88] *para apoyar al mejor proceso de toma decisiones en un contexto que sabemos, es imprescindible que se inviertan los recursos ya escasos del modo más eficiente posible.* Tres experimentos arrojan los primeros resultados:



1. BA Elige: Programas para mejorar ciudades desde la ciudadanía.

Hallazgos:

- El programa **mejora la evaluación de la ciudadanía hacia el gobierno.**
- **No cambia la evaluación respecto a la transparencia** o eficiencia del gobierno.
- Cambia levemente la percepción de cómo se ejecuta el presupuesto.

2. Compromisos públicos Buenos Aires: Diseminación de los compromisos públicos.

Hallazgos:

- **Mejora y tiene un efecto positivo en la evaluación de la ciudadanía hacia el gobierno de la ciudad,** cuando **se muestra lo que se piensa hacer y se demuestra lo realizado.**

3. Esa es mi cuadra: Entrega de premios individuales a los vecinos si mantienen su calle limpia.

Hallazgos:

- **No hay evidencia estadística** que pruebe que los **premios individuales mejoran el comportamiento de la ciudadanía.**
- Los **premios individuales parecerían jugar en contra** de la **organización comunitaria.**

Como mencionado, comprender la heterogeneidad de los conceptos de confianza y participación ciudadana a nivel institucional e individual es crucial. Existe una **variación considerable en el diseño institucional de los mecanismos participativos y la forma en que los ciudadanos y las ciudadanas experimentan lo que esperan de la institución participativa también puede variar considerablemente**[89].

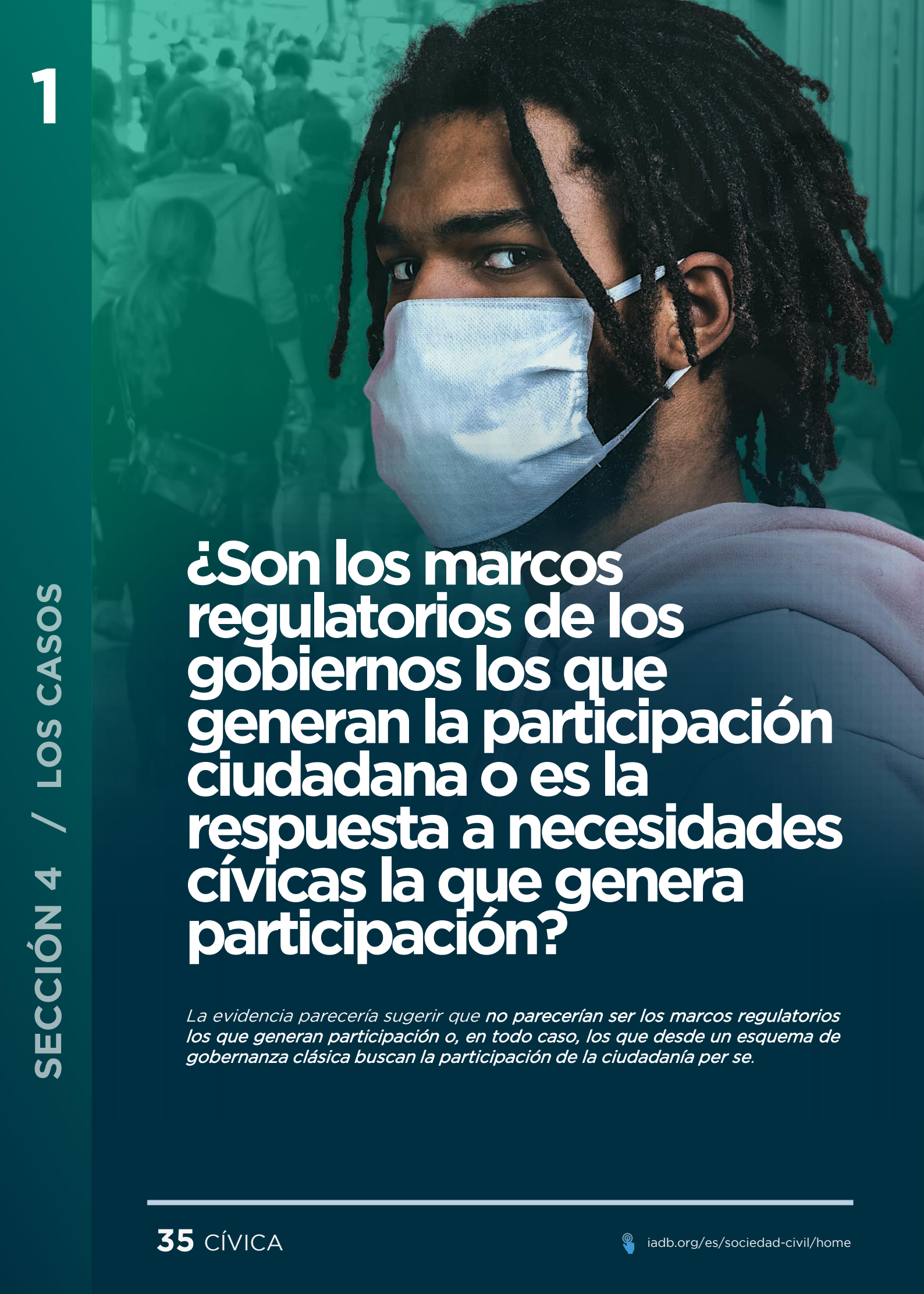
“Existen dos componentes principales de las instituciones participativas: su diseño institucional y la estructura de incentivos subyacente. Comprender el diseño institucional y la estructura de incentivos de las instituciones participativas es relevante en todos los contextos, pero es particularmente importante cuando los resultados de los intereses son políticos”[90].

Por ejemplo, los **diferentes diseños institucionales producen diferentes tipos de experiencias, así como también las diferentes expectativas que las personas tienen sobre el proceso.** Por lo tanto, **el mapeo de las estructuras de incentivos puede ser útil para comprender las variables mediadoras que determinan el efecto de la participación en la confianza política.**



Dada la gran heterogeneidad de contextos y diseños entre los estudios, las descripciones precisas de los mecanismos de gobernanza participativa son esenciales en cualquier intento de generalizar y agregar hallazgos a otros contextos[91].

El trabajo en América Latina, quizás más que el trabajo en otros contextos es increíblemente detallado y completo. Curiosamente, en contraste con el trabajo realizado en otros lugares, hay muy poca evidencia experimental sobre cualquiera de los temas discutidos hasta ahora. *Un problema principal con la evidencia disponible es la dificultad de atribuir claramente la causalidad debido a la falta común de un grupo de control claramente definido.*



¿Son los marcos regulatorios de los gobiernos los que generan la participación ciudadana o es la respuesta a necesidades cívicas la que genera participación?

La evidencia parecería sugerir que no parecerían ser los marcos regulatorios los que generan participación o, en todo caso, los que desde un esquema de gobernanza clásica buscan la participación de la ciudadanía per se.

Si bien esto es un buen termómetro para medir la temperatura entre un gobierno y su ciudadanía, cuando el objetivo es fomentar la participación este esquema pierde fuerza.

La mayoría de los gobiernos de la región han aprobado marcos regulatorios que promueven una participación dinámica de la sociedad civil^[92]. La evidencia indica que un mayor nivel de participación ciudadana en las instituciones deriva en: (i) mejores resultados en las políticas sociales, al ganar conocimiento especializado sobre las necesidades reales de las poblaciones más vulnerables; y (ii) en la profundización de la democracia, al dar voz a grupos marginalizados o en situación de vulnerabilidad^[93].

En los últimos años, investigadores como [Lindsay Mayka](#), han cuestionado la efectividad de los marcos regulatorios y legales en la promoción de una mayor participación ciudadana, por sí mismos.

Mayka, en su libro *Building Participatory Institutions in Latin America*^[94], subraya que el éxito de las reformas políticas reside en la existencia de una coalición transversal de grupos de interés que reclamen la efectiva implementación de dichas reformas. En su tesis, Mayka ilustra los casos de Brasil y Colombia para apoyar sus argumentos. El contraste y comparación de ambos, responde a la pregunta y concluye que **la ecuación es al revés de lo que sería lógico en la gobernanza clásica: cuando se da un servicio que responde a necesidades cívicas la participación surge espontáneamente.**

En Brasil, las reformas legales que dieron lugar a la creación de los Consejos de Salud^[95] fueron apoyadas por un amplio abanico de actores (profesionales de la salud, las municipalidades, sindicatos y las élites del país) y cuentan con un elevado grado de sostenibilidad.

En Colombia, los Consejos Locales de Planificación fueron creados en 1991 amparados por la ley y, hoy, se encuentran establecidos en la mitad de los municipios del país. Sin embargo, la ausencia de incentivos o motivaciones, por parte de la ciudadanía para promover y fortalecer la institucionalidad de los Consejos Locales derivó en su baja operatividad y funcionalidad.





Inclusión cívica: Los casos donde la planificación ciudadana efectiva aporta valor.

El 58% de los proyectos de infraestructura^[96] sufren sobrecostos cuando se presentan conflictos sociales. Esos sobrecostos alcanzan un 69%^[97] que se traduce en unos 1.179 millones en demoras promedio de 5 años.

Al mismo tiempo, el **46% de los conflictos ocurren en la etapa de factibilidad, planificación y diseño**. Una planificación ciudadana efectiva en el proceso de diseño de nuevos productos, proyectos o programas de políticas tiene el potencial de lograr resultados más equitativos y sostenibles, contribuye a mitigar riesgos de conflictividad asociados a proyectos, aumenta las posibilidades de éxito de los impactos positivos y puede disminuir los costos asociados a potenciales conflictos[98].

Inclusión ciudadana y ambiente: Estrategia de Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación (REDD+)

En el marco de la elaboración de la [estrategia REDD+, en Costa Rica](#), se realizaron procesos de diálogo - talleres de información- y pre-consulta presenciales y [online](#), en las que se tomaron medidas específicas para incluir grupos de mujeres, representantes de los pueblos indígenas y pequeños productores forestales. Una innovación resultante del taller de evaluación estratégica ambiental y social, fue la solicitud de los grupos indígenas de realizar procesos independientes, para lo cual se diseñó e implementó el Programa Nacional de Mediadores Culturales[99]. Gracias al mismo, se lograron articular espacios de discusión con los miembros de las comunidades acerca de la REDD+ que incorporaron los elementos culturales y la visión cosmogónica de los pueblos indígenas en al menos seis de los ocho pueblos indígenas del país.

Participación ciudadanía más joven: Programa Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes (NEO).

La iniciativa NEO busca corregir la desconexión existente entre las necesidades de las empresas y las características de los programas de capacitación que se brindaban tradicionalmente a los jóvenes ciudadanos y ciudadanas. NEO habilitó un Ecosistema de Empleabilidad, como espacio de expresión y acción de alianzas multisectoriales estratégicas entre los actores de la sociedad protagonistas de mejoras en su funcionamiento y con incidencia en políticas públicas para la empleabilidad juvenil. El Ecosistema de Empleabilidad permitió mitigar ciertas reticencias iniciales por parte de empresas del sector privado que rehusaban participar en acciones organizadas exclusivamente por instituciones públicas y, a la vez, posibilitó desarrollar e incorporar en los programas de capacitación y orientación profesional metodologías innovadoras fruto del conocimiento técnico específico de la ciudadanía, según las necesidades previamente identificadas en la población y en el sector privado. Hasta la fecha, NEO ha movilizado más de 5.500 empresas para ofrecer pasantías y empleos a jóvenes en la región.

El común denominador de estas iniciativas es invariablemente el conocimiento e inclusión de las necesidades de la ciudadanía, que permite depurar ideas y darse cuenta de cuál es la necesidad o, en palabras del profesor Christensen, la necesidad de progreso de una persona por la cual cambiaría sus conductas.

Por un lado, el involucramiento de la ciudadanía contribuye al empoderamiento local en la gerencia de recursos, con herramientas como el monitoreo participativo en la rendición de cuentas y la transparencia de los procesos de adquisiciones, entre otras[100]. Para ese monitoreo participativo, que en muchos casos interpretan la necesidad de transparencia por parte de una ciudadanía atenta respecto de las inversiones públicas, se ha apalancado sobre plataformas tecnológicas. Algunos de los principales exponentes son [MapaRegalías](#), [MapaInversiones](#) y la plataforma [WiConnect](#) georreferenciando actores.



Plataformas para el monitoreo participativo de inversiones públicas para sumar recursos.

CivicLytics “Big data analytics” es un observatorio ciudadano de Inteligencia Artificial (IA) que se focaliza en escuchar, analizar y procesar millones de percepciones y preocupaciones ciudadanas, y apoyar procesos de toma de decisiones más inclusivos, a fomentar ecosistemas de inversión en áreas determinadas, contribuir al mejor diseño de políticas públicas, oportunidades de innovación.

MapalInversiones es una plataforma de visualización y gestión de datos cuyo objetivo es promover la transparencia y eficiencia de los proyectos de inversión pública, contrataciones del estado, así como la trazabilidad de los recursos públicos transferidos por el gobierno central y administrados por los gobiernos regionales y locales. Esta iniciativa ha incluido en todas sus versiones módulos que permiten la participación directa de los usuarios a nivel de consulta y generación colaborativa de información, previa identificación y creación de un registro, en la plataforma. Una vez registrados, los usuarios pueden acceder a información e interactuar con los ejecutores o las entidades responsables del seguimiento de la inversión pública planteando consultas, propuestas y retroalimentación.

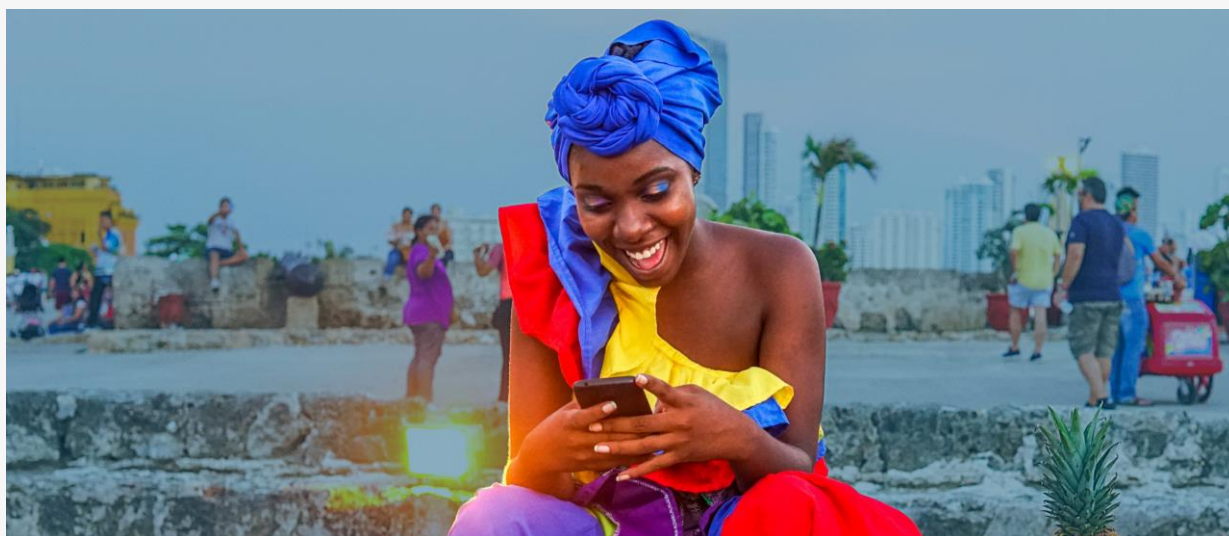
MapaRegalías es el piloto del sector de extractivas de la iniciativa “Mapainversiones”. En Colombia, la introducción de “MapaRegalías” permitió aumentar el progreso físico de los proyectos en ocho puntos porcentuales, en un año desde su implementación. Asimismo, el número de irregularidades detectadas en proyectos y reportadas ante una institución de control pasó de 57 en el año 2013 a más de 1.000 en 2016.

Por su parte, **WiConnect** permite saber quién hace qué, dónde y cómo en los diversos países de Latinoamérica y el Caribe, para sumar iniciativas y multiplicar recursos para crear agendas de desarrollo de valor compartido con gobiernos, sector privado y sociedad civil.

Por otro lado, la *participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones atiende a una necesidad cívica esencial: el sentirse empoderado, respetado, incluido como parte de la solución no del problema*. La inclusión de ciudadanos/as en las instancias de toma de decisiones institucionales, los mecanismos de planificación y presupuestos participativos son algunos de los instrumentos utilizados para contribuir a la sostenibilidad de inversiones (ver recuadro 12).

Socialización y consultas para el Metro de Quito.

La construcción de la primera línea del metro de Quito se ha realizado desarrollando una relación muy estrecha con la ciudadanía, lo que ha sido fundamental para permitir un desarrollo adecuado de los trabajos. Ello ha permitido minimizar los impactos negativos de las obras, a través del monitoreo por parte de la ciudadanía, que son actores activos en la supervisión del desarrollo adecuado de los trabajos. Las asambleas celebradas con la sociedad civil, permitieron que la Empresa Metro de Quito informara de ciertas afectaciones a los ciudadanos y que la sociedad civil, a su vez, indicara acerca de cuestiones tales como: (i) las mejores fechas para implementar alguna actividad específica, (ii) detalles para evitar interferencias con locales comerciales, (iii) ideas sobre cómo se pueden cerrar por etapas espacios de uso comunal, para que no haya un impacto significativo en los usuarios; e (iv) incluso acerca de los periodos de vacaciones escolares.





Dadme un punto de ejemplo y os moveré el mundo.

Los ejemplos prácticos que aterricen las teorías son quizás el modo más efectivo de ponerlas en práctica. Hemos recabado buenas prácticas^[101] donde la inclusión ciudadana en acciones de información diálogos, consultas públicas, colaboración y alianzas, aporta valor en iniciativas susceptibles de ser replicadas con ejemplos prácticos.

Para facilitar la lógica, agrupamos los ejemplos dentro de seis parámetros o principios rectores de una buena práctica: eficiencia, innovación, relevancia, oportunidad, transparencia, accesibilidad y sostenibilidad; para contribuir a nuevos enfoques e ideas de solución [102]:

1. Eficiencia[103]: En **Costa Rica**, en el contexto de una operación de inversión del sector de transporte se apoyó y promovió a la ciudadanía en agrupación de Microempresas Asociativas para el Mantenimiento Vial Rutinario, cuya labor ha arrojado un ahorro de hasta cuatro veces el costo por kilómetro, en comparación con el mantenimiento convencional.[104]

2. Innovación[105] como muestra la experiencia regional en **América Latina y el Caribe** de [CivicLytics](#), reconocida por la revista Forbes, Atlantic Council y otros medios masivos[106] no tanto por emplear IA sino por su enfoque. Efectivamente se invirtió la lógica de trabajo y, en lugar intervenir en la realidad con respuestas, se escuchó a millones de personas para aprender y comprender lo que le “duele” a la gente para así apoyar a análisis de prioridad de inversión, políticas públicas e iniciativas. Otro ejemplo es la plataforma [ExploraLatam](#), que opera en toda la región, y que ha desarrollado el primer mapeo de iniciativas de tecnología cívica y de datos abiertos con el objetivo de generar evidencia sobre el valor que generan en la región. O [WiConnect](#) que permite el mapeo georreferenciado vivo de organizaciones para saber quién hace qué, dónde y cómo en la región.

3. Relevancia[107]: La Iniciativa Regional de Reciclaje, originada en **Brasil, Panamá y Colombia**[108] aglutinó distintos ciudadanos y ciudadanas del sector de reciclaje (recicladores, industria de reciclaje, empresas de productos de consumo, municipalidades, instituciones de conocimiento y entidades de la sociedad civil), y se constituyó como un espacio de diálogo y acción para iniciar modelos efectivos de inclusión económica para los recicladores[109].

4. Oportunidad[110]: En **Argentina**, la Guía de Datos Subnacional se elaboró tras la aprobación de la Ley de Acceso a la Información Pública n°27275, por iniciativa del Gobierno de Catamarca y con el apoyo de la Iniciativa Latinoamericana de los Datos Abiertos. La participación de la ciudadanía permitió identificar las necesidades y desafíos enfrentados en el proceso de apertura y, en un momento posterior, adecuar las herramientas de apertura de datos incluidas en la Guía al contexto local.




5. Transparencia[111]: En el marco de la elaboración de la estrategia de Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación (REDD+), el Gobierno de **Costa Rica** compartió las minutas de las reuniones y los informes de los talleres con los ciudadanos y ciudadanas participantes. Posteriormente, toda la información fue disponible en línea, ampliando el principio de transparencia a toda la ciudadanía[112].

6. Accesibilidad[113]: El Gobierno de **México** presentó sus Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional, tras la celebración de diálogos entre múltiples actores, entre los que se encuentra la ciudadanía, para la definición de las metas sectoriales.

El Gobierno remitió invitaciones directamente a todos los expertos y expertas referidos por Colegios Profesionales y otros colectivos de los sectores relevantes.

7. Sostenibilidad[114]: El Fondo de Agua de Páramos ha logrado la viabilidad financiera gracias a las aportaciones de instituciones locales, empresas locales y de los movimientos indígenas y campesinos de la provincia de Tungurahua en **Ecuador**.



Entonces, ¿cómo se hace una planificación para la participación ciudadana efectiva?

*El Grupo Independiente de Evaluación del Banco Mundial desarrolló un estudio comparativo en **temas de participación ciudadana** respecto a varias instituciones financieras internacionales y **posicionó el liderazgo del Banco Mundial junto al del Grupo BID en la integración de estos temas en sus iniciativas y operaciones**^[115].*

La experiencia acumulada gracias a aciertos y errores indica que una planificación bien estructurada simplemente puede hacer la diferencia entre multiplicar beneficios o restarlos con serios impactos financieros^[116].

Efectivamente la experiencia y los resultados de **experimentaciones causales** en temas de participación ciudadana efectiva son recursos muy valiosos siempre que incluyan las historias de éxito y se capitalicen aquellas donde las cosas salieron mal. Para ambas hipótesis no hay distinciones entre las organizaciones de la sociedad civil pequeñas y medianas como fundaciones, asociaciones, grupos de interés, o agencias de desarrollo multilateral como el Grupo BID.

Planificación donde se incluyen acciones de:

- **Información** sobre el proyecto basadas en responder principalmente lo que más le preocupa a la gente (no solo lo que los ejecutores del proyecto consideran relevante) gracias a un trabajo previo de recibir esa información.
- **Diálogos** activos y continuos con los actores siguiendo agendas que permitan medir progresos;
- **Consultas públicas** en procesos bien estructurados alrededor de planes compartidos con la audiencia en etapas en las que se escuche a la ciudadanía en relación con políticas, estrategias, proyectos y programas de desarrollo;
- **Colaboración** con universidades, *think tanks*, *hubs* de innovación y/o asociaciones territoriales para crear productos de conocimiento;
- **Alianzas** para movilizar recursos humanos, económicos de datos masivos externos y aplicables en grado de multiplicar impactos territoriales positivos.

Lo anterior, que puede encontrarse en la oferta formativa del Grupo BID^[117], suma y hasta en ocasiones define, el avance de las agendas de desarrollo de los gobiernos, la implementación de operaciones del sector privado o el fortalecimiento de la propia sociedad civil, con miras a promover el desarrollo territorial^[118].

Una adecuada planificación para un relacionamiento estratégico con la ciudadanía, una vez evaluados los pasos precedentes, surge casi de manera orgánica. Sabemos que cuando la participación aporta valor agregado, mayor es el potencial impacto en el desarrollo local y regional^[119].



Compartimos una serie de ejemplos por cada nivel:

- En el nivel de **información**, la acción de **captar información** merece especial focalización. Efectivamente, captar es importante en miras a conocer necesidades de la gente, sus preocupaciones y percepciones, el aprender a entender “que le duele” a la gente. Así lo entendieron también la [revista Forbes](#), el [Atlantic Council](#) y [decenas de medios de comunicación masiva a lo largo de la región](#).

¿Por qué invertir fondos en captar percepciones?

Como dijimos en esta publicación, **“La percepción es la realidad”**. Hay cientos de estudios de caso de cómo la percepción sobre un tema, partido político o situación generan la realidad. Tal vez, el ejemplo más evidente llegó al inicio de la emergencia sanitaria del COVID-19. La percepción de inseguridad alimentaria generó el vaciamiento de supermercados en casi todos los países del mundo, al igual que la percepción de la escasez respecto a material sanitario doméstico como el papel higiénico.



En la mayoría de los casos, para captar información se usan encuestas que, siguiendo una metodología reconocida, permiten seleccionar un grupo de personas para comprender perspectivas sobre un tema específico. El indudable valor que aportan las encuestas es el conocer cuestiones concretas. No obstante, el desafío enfrentado es que los resultados de las encuestas se refieren siempre a información pasada y, por su costo, esta información puede obtenerse una o dos veces al año.

Por el contrario, gracias al uso de la IA al alcanzar a millones de personas en tiempo real es posible y el desafío en contraposición a las encuestas se presenta porque los datos por sí solos suelen dejar más una idea de caos que de valor añadido. El procesar éticamente "big data", respecto a las percepciones y preocupaciones de la ciudadanía, siempre que se estructure con conocimiento técnico, permite una mayor agilidad para ajustar, por ejemplo, el diseño de una política pública o una operación.

Otro excelente ejemplo es la plataforma [INFOCARBONO](#) auspiciada por el Gobierno de Perú con el apoyo del Grupo BID, a través de la cual se comparte información sobre los Gases de Efecto Invernadero (GEI) de manera desglosada (por año, sector y metodología) a efectos de que tanto la ciudadanía como los tomadores de decisiones puedan formular propuestas y planes de acción que apoyen la reducción de las emisiones de GEI[121].

- El nivel de **diálogo** puede parecer ser el más evidente, pero se suele confundir con otros y, en términos de planificación ciudadana efectiva, se debe subrayar una salvedad importante. Los diálogos que permiten generar temas de valor compartido son los que siguen una agenda de trabajo que permite acordar el tema central, la regularidad, los temas a discutir por fases, el lugar y día del encuentro (tanto presencial como virtual) y los progresos. El diálogo debe ser estructurado como un intercambio activo, continuo y regular, como sucede en las mesas temáticas que permiten un intercambio directo entre dos o tres actores (por ejemplo, gobiernos, ciudadanía y sector privado).

El Grupo BID cuenta con una larga [experiencia en diálogos directos y de alto nivel](#): realiza reuniones anuales con el auspicio de la alta administración del Banco, convocando a representantes de fundaciones, empresas sociales, *start ups*, organizaciones, asociaciones profesionales, representantes de pueblos indígenas y afrodescendientes, entre otros grupos[122].

Cada año se crean productos de conocimiento en agendas sobre temas de frontera relativos al desarrollo de la región.

Una primera plataforma que el Grupo BID puso en pie fue la de los [ConSoC \(grupos consultivos de la sociedad civil\)](#). Esta plataforma aportó un gran valor en un momento inicial y todos los países mantuvieron su estructura con reuniones regulares con las organizaciones miembro que los constituían. Sin embargo, en la medida que las nuevas tecnologías abarataron los costos de transacción y la participación ciudadana ganó un nuevo rol como agente de cambio, el intercambio entre dichas organizaciones en general se reveló menos efectivo. En 2020, se concluyó una evaluación de la plataforma cuyos resultados evidenciaron las deficiencias de los ConSoC, que no siempre eran representativos de otros grupos de interés en los países, ni tampoco aportaban siempre el valor agregado para avanzar uno o varios de los pilares de la Estrategia País en todos los países[123]. Gracias a esto se están actualizando los intercambios especialmente en miras a escenarios de salida de la crisis del COVID-19.

Adicionalmente trazamos líneas de base sobre buenas prácticas de diálogo relacionadas a sectores como el del Cambio Climático. Un buen ejemplo, es el [Diálogo público-privado sobre las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional \(NDC\) de Costa Rica](#), donde se incorporó un enfoque holístico con miras a incluir grupos específicos (en concreto, comunidades indígenas) a fin de promover su efectiva participación y su empoderamiento. En el marco de este trabajo, se identificaron las preocupaciones principales, riesgos y oportunidades por parte de las comunidades, y se realizaron reuniones con regularidad para dar seguimiento a los acuerdos alcanzados[124].



- El nivel de **consultas públicas** implica procesos formales públicos y organizados en etapas que responden tanto a marcos regulatorios y obligaciones legales, como a principios de mejores prácticas universales, con miras a recabar insumos respecto al proyecto o iniciativa.

Es frecuente que se confunda el nivel de consultas con el de diálogos. La diferencia es que en este último no hay una obligación legal, en cambio, sobre las consultas públicas sí. Un punto esencial que estudiamos es evitar el “*síndrome de fatiga por consulta*” que se refiere tanto al exceso de procesos como a la falta de devolución de los insumos vertidos por los participantes en las distintas fases de ese proceso. Resumiendo, el proceso necesita de su fase previa:

Preparación

a. Recabar información: Antes de todo proceso de consultas es necesario asegurarse de *conocer el contexto*. Para esto recabar información de percepciones y preocupaciones de la gente, incluso conocer disputas entre comunidades vecinas es relevante para una planificación ciudadana efectiva.

b. Dar información: El acceso a los documentos, para comunicar a las poblaciones afectadas el alcance y naturaleza del proyecto, debe ser en el formato adaptado a las características de los destinatarios (en particular, lengua, estilo y forma de acceso), con miras a garantizar la transparencia del proceso y fortalecer la confianza entre las partes.

c. Dialogar: Los diálogos contrariamente a lo que se piensa son una instancia diferente a las de las consultas. Mesas de diálogo con agendas donde se pueda medir progresos en las conversaciones. Diálogos temáticos incluso divididas por género, por las diferencias de perspectivas encontradas por ejemplo en las mesas temáticas de mujeres que aportan enfoques y mejoran el diseño e incluso ejecución de un proyecto.

Previendo esto y, para facilitar el trabajo, compilamos en una publicación y en su actualización^[125] sumamos más de **300 marcos regulatorios aplicables en los sectores de industrias extractivas, energía, forestal, pesca e infraestructura, en Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.**

- Un buen ejemplo en transporte son las consultas desarrolladas en el marco de la Primera Línea del Metro de Bogotá, Colombia, donde se ampliaron las rondas de socialización y consultas previstas inicialmente para el Plan de Reasentamiento (de 5 a 22) para profundizar en el intercambio con las partes afectadas y garantizar la maximización de la participación de la ciudadanía. Asimismo, gracias a la elevada socialización entre la ciudadanía y partes interesadas, también se celebraron dos rondas de reuniones con las partes afectadas e interesadas que contaron con una alta participación (1,008 participantes en la primera y 1,299 en la segunda)^[126].



LA IMPORTANCIA DE PLANIFICAR LAS CONSULTAS PÚBLICAS Y HERRAMIENTAS PARA HACERLO EFECTIVAMENTE

Un estudio del BID demuestra que el 68% de los proyectos de infraestructura que estuvieron involucrados en algún tipo de conflicto social y/o ambiental tienen en común la alguna deficiencia en la *información que entregaron a la ciudadanía del proyecto y del comprender información de la gente* para el proceso de toma de decisiones. Incluso, muchas comunidades que inicialmente no se oponían a los proyectos financiados, se volvieron críticas al percibir que no eran tenidas en cuenta en el proceso de toma de decisión, o cuando información vinculada al proyecto no se les compartía^[127]. En la misma línea, el Mecanismo Independiente de Consulta e investigación del BID identificó que el 47%^[128] de los/as solicitantes que presentaban recursos ante esa ventanilla, no contaban con información suficiente y oportuna sobre el proyecto, o no tuvieron acceso a la misma^[129]. Esta tendencia es consistente con el hecho que 1 de cada 2 conflictos ocurren en las etapas de factibilidad, planificación y diseño^[130].

En la nueva publicación “Consultas Públicas: el paso a paso. +300 Marcos regulatorios y legales aplicables en América Latina y el Caribe” se intentó del modo más claro y sencillo posible dar el cómo planificar consultas públicas presenciales y virtuales para construir confianza entre las partes: generar información oportuna, comprender percepciones de los/as portadores de interés para mejor comprender el contexto, herramientas para mapear organizaciones y personas claves, abrir espacios para un diálogo, tutelar que la legislación aplicable y regulación este incluida en la consulta en sí. La legislación y regulaciones especialmente en sectores como minería, pesca, silvicultura, infraestructura, energía y el sistema de evaluación de impacto ambiental, y las particularidades a la legislación y reglamentos aplicables a la consulta previa libre e informada de la OIT 169 para los pueblos indígenas.

- El nivel de **colaboración** respecto a la planificación para la participación ciudadana eficaz implica sumar los conocimientos locales que agregan valor para multiplicar impactos territoriales. Por ejemplo, la colaboración con universidades locales para ejecutar experimentos de economía del comportamiento, seminarios intercambios técnicos en *webinars*, talleres, formaciones y agendas para mesas temáticas, entre otros.

o Un buen ejemplo ha sido el trabajo con universidades y asociaciones técnicas para llevar adelante experimentos de economía del comportamiento^[131].

o También, el programa “Rutas de descarbonización en América Latina y el Caribe” (DDP-LAC) abordó un debate público de alto nivel técnico en **Argentina, Colombia, Ecuador, México y Perú**, alrededor de la implementación del Acuerdo de París, a través de la creación de equipos de trabajo nacionales-internacionales entre instituciones académicas^[132], que tenía por objetivo elaborar rutas de descarbonización profunda. El involucramiento de la sociedad civil en los foros de debate permitió identificar las inversiones requeridas para alcanzar estas metas a medio y largo plazo, y las acciones de política necesarias para efectuar una transición inclusiva y sostenible^[133].

- El último nivel a tener en cuenta es el de **alianzas**. Éstas son acciones que movilizan recursos humanos, financieros y dé acceso a datos abiertos, externos para promover soluciones accionables a nivel local.

o Por ejemplo, los Fondos de Agua, que actualmente operan en **Brasil, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, México y Perú**. Los Fondos son creados por actores de la sociedad civil, del sector privado y de instituciones públicas, que adquieren unas obligaciones y responsabilidades (que incluyen la aportación de recursos humanos y económicos) que son reflejadas en el contrato de fideicomiso^[134]. Uno de los Fondos más emblemáticos es el Fondo de Páramos y Tungurahua que, desde el año 2014, cubre todos los costos administrativos y de inversión y capitaliza hasta el 60% de los aportes ordinarios.



DATUM
Captar información,
fomentar diálogos,
incluir acciones de
colaboración: alivian
el transporte urbano

1. El caso de Santiago de Caballero evidencia cómo el uso de metodologías colaborativas junto a la aplicación de herramientas de software libre resulta una fórmula exitosa para generar información a bajo costo con el apoyo de la ciudadanía, y así planificar mejor el desarrollo de las ciudades.


2. A partir del mapeo colectivo alcanzó 29 rutas urbanas, 25 ramales de estas rutas y seis rutas estatales en apenas cinco días.

3. El éxito de este proyecto demuestra cómo la sumatoria de la sociedad civil, el sector privado y el gobierno pueden contribuir al desarrollo de sus regiones haciendo uso de la tecnología digital.

La población urbana de América Latina y el Caribe se duplicó entre 1950 y 2018, pasando del 41% al 81%; convirtiéndose de este modo en la segunda región del mundo más urbanizada[135]. Si bien una mayor urbanización suele estar ligada a un mayor desarrollo, el rápido crecimiento de las ciudades latinoamericanas ha puesto una enorme presión sobre la infraestructura y los servicios públicos, incluyendo los sistemas de transporte que enfrentan una creciente congestión, mayores tiempos de viaje, un incremento en los costos agregados del transporte, el aumento del consumo energético, emisiones contaminantes y accidentes, deterioro urbano y exclusión social[136] [137].



DATUM, una plataforma digital que permite la recolección, procesamiento, y promulgación de los datos de movilidad urbana. Desde esta plataforma se llevó adelante el proyecto *Mapeando Santiago*, el cual puso especial foco en la participación de la ciudadanía y entender las necesidades de los usuarios del sistema de transporte[138]. Estudiantes universitarios registraron a través de diferentes aplicaciones datos georreferenciados de rutas, paradas, y espacios públicos que requerían intervenciones. Las organizaciones de la sociedad civil elaboraron un mapeo complementario de accesibilidad y condiciones de seguridad para ancianos y discapacitados. Por último, la ciudadanía participó a través de una encuesta que permitió conocer mejor a los usuarios del transporte público, su uso, y cómo mejorar el servicio desde su perspectiva. Aplicaciones y plataformas de código abierto fueron la opción utilizada que permitió el desarrollo de una respuesta tecnológica. El equipo de estudiantes utilizó MapMap para registrar los recorridos, Mapillary para recolectar imágenes del espacio público a lo largo de las rutas de transporte y los datos fueron procesados a través del formato GTFS, lo cual permitió que pudieran ser compartidos con Google Maps.



Lado A y Lado B: Superhéroes con talento e ideas desde la ciudadanía y cuando las cosas no salieron bien.

Más allá de la multiplicidad de factores que pueden afectar un proyecto en un momento del tiempo, y en un contexto particular, decidimos compartir adicionales hallazgos de éxitos y fracasos. Desde la perspectiva de participación ciudadana.

Lado A**Cuando las cosas salen bien:**

Del concurso “Superhéroes del Desarrollo”, para reconocer la labor de las agencias ejecutoras que implementan soluciones exitosas e innovadoras[139], vimos talento e ideas desde la ciudadanía que están mejorando vidas, por ejemplo:

1. “La innovación viene volando”, desarrollada en el marco del [Programa de Integración Vial Regional II](#)[140], de Honduras.

- a. **Drones:** Se emplearon drones para recolectar información sobre el avance de obras públicas.
- b. **Diseminación:** Se generó información multimedia divulgada online de libre acceso tanto para la población como para los organismos financieros y gubernamentales.
- c. **Transparencia:** Los registros fílmicos de la cronología de ejecución del proyecto representan un paso adicional en la mayor transparencia y rendición de cuentas que demanda la ciudadanía para validar el avance de las obras de inversión pública.

2. **Transformación Integral de La Chacarita Alta, Argentina:** Gracias al proyecto se puso una vez de manifiesto la necesidad de contar con un equipo especializado en el área social y económica que desarrolle un diagnóstico que sea integral dentro del área de intervención, y que cuente con la participación de la comunidad[141].

3. **Programa de Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento / Zonas rurales y remotas, Perú:** el [PROCOES](#), mejoró los servicios de agua y saneamiento de cerca de 200 comunidades, se enfrentan al reto de incentivar la participación ciudadana durante la fase de diseño y de ejecución para una mayor apropiación de los servicios. En el caso del PROCOES, el programa optó por conformar Núcleos Ejecutores compuestos por representantes de la comunidad y empresas especializadas en proyectos rurales de pequeña escala, lo que permitió reducir tanto los costes como el tiempo de ejecución[142].

4. **Programa de Desarrollo Turístico Sustentable de la Provincia de Salta, Argentina:** se crearon comités locales integrados por instituciones, asociaciones, grupos locales y vecinos, organizados en mesas de trabajos multisectoriales. Se abrieron así espacios de diálogo y de toma de decisiones en torno a temas de importancia capital para el programa, lo que garantizó el apoyo constante de los diferentes actores y la alineación de las medidas adoptadas con las necesidades locales[143] [144].

5. **Red global de emprendedores, El Salvador:** la [Red Regional de Emprendimiento](#) ha promovido la coordinación de actores cívicos vinculados al emprendimiento, lo que facilitó intercambios de buenas prácticas y promovió la colaboración entre sus miembros[145]. La creación de instancias de interacción, como alianzas estratégicas o redes entre organismos e instituciones vinculados a una temática, permite una mejor coordinación entre diferentes actores y apalancar en su conocimiento y experticia.



6. Proyecto de Desarrollo Económico Rural desde lo Local^[146],

Guatemala: involucró a los pobladores en todo el ciclo de ejecución del proyecto para incorporar regularmente sus opiniones e insumos. En esta misma línea, cabe resaltar que el accionar de los expertos del BID en el sector de agua y saneamiento subraya la efectividad de los procesos de diálogo y concertación con comunidades para adecuar las intervenciones a sus necesidades^[147]. A modo de ejemplo citamos el Programa de Abastecimiento de Agua y Manejo de Aguas Residuales en Zonas Rurales que organizó unas jornadas de Diálogo, Socialización y Concientización con la mesa de concertación wayuu, a fin de profundizar en la relación con la comunidad. Estas jornadas permitieron la interiorización e identificación del esquema de acueductos y alcantarillado por red como una solución a los problemas de acceso a agua potable.



Los proyectos requieren el diseño de estrategias que aseguren un acercamiento ciudadano/comunitario efectivo que aumente el conocimiento del programa y de sus objetivos por parte de la ciudadanía.

7. Operación Urbano-Ambiental Macambira Anicuns, Brazil:

Se estableció una instancia de diálogo en el que se acordó el Plano Director del municipio: la “Transferencia del Derecho a Construir”^[148].

Las obras de infraestructura urbana y social en ocasiones enfrentan desafíos ambientales por la ocupación desordenada del espacio urbano. La experiencia de los expertos indica que se pueden explorar alternativas a las expropiaciones mediante la articulación de canales de diálogo con los afectados.



8. Construcción de confianza el caso del Programa de Agua, Saneamiento Básico y Electrificación para el Pacífico-Colombia,

la creación y participación en una mesa de trabajo inter-institucional con líderes de entidades locales desde una etapa muy temprana permitió concienciar sobre los beneficios del programa, fomentar el involucramiento social y reforzar la relación con la ciudadanía^[149]. Una buena práctica identificada en proyectos implementados en zonas de alta desconfianza con el Estado se basa en elaborar una estrategia que priorice los valores del territorio y fomente la creación de lazos de confianza con la población.

Lado B

Cuando las cosas salieron mal:

La publicación “Cuatro décadas de conflicto en torno a proyectos de infraestructura”^[150] señala que las interrupciones de proyectos, las demoras, los sobrecostos y cancelaciones son consecuencias comunes de una planificación de la participación ciudadana deficiente. En esta misma línea, un estudio elaborado por la Universidad de Harvard, juntamente con Queensland y Clark, cuantificó que operaciones de 5 billones de dólares pierden 20 millones de dólares por semana, debido a conflictos sociales^[151].

El Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación del Grupo BID (MICI), que analiza y resuelve disputas derivadas del incumplimiento de las políticas operativas, ha computado que en el periodo 2010-2019, un 72% de los casos analizados involucraron a comunidades indígenas o grupos comunitarios, siendo los daños alegados de naturaleza muy diversa^[152].

Los conflictos son parte integral de las relaciones humanas. Es una gran alerta roja el esperar que no sucedan y planificar bajo esa hipótesis. Toda organización que implemente proyectos de desarrollo tiene en su haber la experiencia acumulada que son parte de su riqueza competitiva en conocimiento y experiencia diferenciada. Parte de esa experiencia son justamente los casos donde no se llegaron a buenos resultados^[153]. Compartimos dos casos que pese a todos los esfuerzos y la muy buena experiencia técnica derivaron en interrupción de operaciones por conflictos ciudadanos y, consecuentemente, en la imposibilidad de ejecutar los proyectos^[154].

1. **Mareña Renovables^[155] en México:** miembros de diferentes comunidades indígenas del Estado de Oaxaca, presentaron una solicitud ante el MICI por daños ambientales y sociales del Proyecto Eólico Mareña Renovables^[156]. El proyecto preveía la construcción y operación de un parque eólico con capacidad total de 396 MW. Se efectuaron todas las pericias e incluso el Informe de Gestión Ambiental y Social (IGAS) indicó que la población recibió información sobre los objetivos y alcance de la operación. Sin perjuicio de esto, al llevarse adelante consultas estas se concentraron en obtener los acuerdos de usufructo y derecho de vía, sin que los resultados se registraran adecuadamente^[157] ^[158].



2. Proyecto Hidroeléctrico Alto Maipo (PHAM) en Chile:

El PHAM se diseñó para apoyar la construcción, operación y mantenimiento de dos plantas hidroeléctricas, con una capacidad instalada de 531 MW. En enero de 2017, el MICI recibió una solicitud de vecinos de la comuna de San José del Maipo en la que detallaban los daños socio-ambientales derivados de la ausencia de una evaluación de impacto social y de incumplimientos de las obligaciones contraídas por el prestatario, entre otras: (i) el aumento del tráfico vehicular –por encima de lo acordado– impactó el número de visitantes, afectando la actividad turística de la zona; (ii) la alteración de los caudales de los ríos intervenidos, en particular respecto a las actividades recreativas y económicas de la zona; y (iii) la ausencia de procesos de consulta adecuados y de divulgación de información. Mientras el MICI está [cursando la etapa de investigación](#) desde la perspectiva de participación ciudadana hay dos enfoques importantes dentro de las muy buenas acciones que ya se han adoptado^[159]:

Lo que aprendimos: Hablar de lo que cuenta, evitar la polarización, y focalizándose en el tema central como en estos ejemplos, así como la matriz energética del país:

- a. **Diálogos con agendas relevantes:**
Una de las claves en temas de participación ciudadana es informar en tiempo oportuno, captar tendencias, llevar intercambios con la ciudadanía donde los puntos centrales por los que se opta por realizar uno u otro proyecto.
En el ejemplo de estas iniciativas **la verdadera discusión con la ciudadanía es sobre la matriz energética del país de modo de no llevar a la gente a una nueva polarización y cerrar su enfoque a “proyecto si o proyecto no”.**
- a. **Incluir actores de la sociedad civil/ciudadanía como universidades** y asociaciones profesionales sobre temas complejos como el futuro de la matriz energética del país tienen el potencial de generar nuevos entendimientos con otros nodos sociales importantes.

- [1] <https://time.com/5710268/chile-protests>
- [2] <https://www.amnesty.org/en/countries/americas/chile/report-chile/>
- [3] <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4842>
- [4] https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?locations=US&name_desc=false
- [5] <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>
- [6] <http://hdr.undp.org/en/data>
- [7] <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>
- [8] <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm>
- [9] <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm>
- [10] <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>
- [11] <https://www.oecd.org/chile/chileprimerpaissudamericanomiembrodelaacde.htm>
- [12] <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>
- [13] <https://www.eiu.com/topic/democracy-index>
- [14] Las 14 variables son cultura y comunidad, economía y empleo, educación, gobernanza, inclusión social, infraestructura, medio ambiente, movilidad, pobreza, salud, seguridad, suministros, turismo, y vivienda.
- [15] Fast Company <https://bit.ly/3pg4xfm>
- [16] <https://aonews.com/article/3ffac92680fd4db2aee7a28ea96228dc>
- [17] <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-49317695>
- [18] <https://theconversation.com/whats-going-on-in-south-america-understanding-the-wave-of-protests-126336>
- [19] <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-chile/chile-to-postpone-referendum-on-new-constitution-as-coronavirus-concerns-grow-idUSKBN2163TL>
- [20] <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days#>
- [21] <https://www.opendemocracynet.es/la-desigualdad-en-la-era-digital-en-latinoamerica/>
- [22] <https://www.forbes.com/sites/stratfor/2015/01/08/scenario-planning-and-strategic-forecasting/?sh=66c0df68411a>
- [23] https://www.vanderbilt.edu/lapop/ab2018/2018-19_AmericasBarometer_Regional_Report_101319.pdf p.35
- [24] https://www.vanderbilt.edu/lapop/ab2018/2018-19_AmericasBarometer_Regional_Report_Spanish_W_032720.pdf p.2
- [25] https://www.vanderbilt.edu/lapop/ab2018/2018-19_AmericasBarometer_Regional_Report_Spanish_W_032720.pdf p.40
- [26] <https://psmag.com/news/for-politicians-extreme-positions-mean-more-twitter-followers>
<https://knightfoundation.org/articles/polarization-in-the-tweetsphere-what-86-million-tweets-reveal-about-the-political-make-up-of-american-twitter-users-and-how-they-engage-with-news/>;
https://scholar.harvard.edu/sounman_hong/political-polarization-twitter-social-media-may-contribute-online-extremism; https://arsels-cdn.com/content/image/1-s2.0-S0740624X16300375-gr1_lrg.jpg
- [27] https://scholar.harvard.edu/sounman_hong/political-polarization-twitter-social-media-may-contribute-online-extremism; https://arsels-cdn.com/content/image/1-s2.0-S0740624X16300375-gr1_lrg.jpg;
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X16300375>
- [28] <https://www.pnas.org/content/115/37/9216#sec-2>
- [29] https://www.vanderbilt.edu/lapop/insights/10892en_V2_012915.pdf (2013)
- [30] https://www.vanderbilt.edu/lapop/insights/10892en_V2_012915.pdf (2013)
- [31] V. nota CIVICO Malestar Social.
- [32] 1035.093 es el número contabilizado.
- [33] En Barbados el 22% de los intercambios de la ciudadanía se enfocan en la seguridad económica de las empresas seguido por acceso a la educación y gobernanza. El tema de seguridad sanitaria a quedado como octavo con promedio de solamente 3% desde julio.
- [34] <https://covid19-cividytics.citiibeats.com/#/>
- [35] <https://covid19-cividytics.citiibeats.com/#/>
- [36] <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/what-covid-19-means-for-edtech-latin-america/>
- [37] <https://www.american.edu/centers/latin-american-latino-studies/upload/la-higher-ed-covid-final.pdf>
- [38] <https://bidcividytics.citiibeats.com/#/>
- [39] Texto original: This teacher is nothing short of outstanding! Kudos to Ms. McKoy-Phipps for thinking outside of the box and pouring her heart and soul into this project to help less fortunate school children. #EveryChildCanLearn
- [40] <https://bidcividytics.citiibeats.com/#/>
- [41] <https://www.kff.org/coronavirus-covid-19/issue-brief/the-implications-of-covid-19-for-mental-health-and-substance-use/>

- [42] <https://www.unicef.org/lac/en/impact-covid-19-mental-health-adolescents-and-youth>
- [43] <https://www.wfp.org/news/covid-19-millions-risk-severe-food-insecurity-latin-america-and-caribbean>
- [44] <https://bidcividytics.citiibeats.com/#/URY/2>
- [45] <https://bidcividytics.citiibeats.com/#/PER/2>
- [46] <https://www.brookings.edu/blog/upto-front/2019/12/09/venezuela-refugee-crisis-to-become-the-largest-and-most-underfunded-in-modern-history/#:~:text=As%202019%20comes%20to%20a%2016%20percent%20of%20the%20population>
- [47] <https://www.unhcr.org/en-us/news/press/2020/4/5e844e354/refugees-migrants-venezuela-during-covid-19-crisis-needs-spar-inclusive.html>
- [48] <https://wiconnectiadb.org/publicaciones/covid-19-y-ciudadania-los-primeros-120-dias-hallazgos-empleando-inteligencia-artificial-para-comprender-tendencias-ciudadanas/>
- [49] V. Francis Fukuyama: "Identity: The demand for dignity and the Politics of Resentment" 2019
- [50] <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-49317695>
- [51] <https://aenews.com/article/3ffac92680fd4db2aee7a28ea96228dc>
- [52] Ver nota análisis sobre el particular en esta misma publicación
- [53] V. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el BID y Microsoft
- [54] Op cit
- [55] V. Google España solo en 2010
- [56] V. Estadísticas de WhatsApp
- [57] The Leaders Report: The future of government communication (WPP, 2016)
- [58] En junio de 2018, el Grupo BID aprobó la Estrategia de Relacionamento del Grupo BID- Sociedad Civil como producto de varios años de acumular aciertos y errores condensados en una hoja de ruta para sumara la ciudadanía para agregar valor al avance de las agendas de desarrollo de los gobiernos, la mejor implementación de las operaciones del sector privado, y el fortalecimiento de la sociedad civil y de la ciudadanía.
- [59] V. COVID-19 y la ciudadanía. Los primeros 120 días <https://wiconnectiadb.org/publicaciones/covid-19-y-ciudadania-los-primeros-120-dias-hallazgos-empleando-inteligencia-artificial-para-comprender-tendencias-ciudadanas/?pub=true>
- [60] Ver análisis del caso Chile desde la perspectiva de participación ciudadana en esta misma publicación
- [61] Para más información: <https://www.who.int/news-room/events/detail/2020/06/30/default-calendar/1st-who-infodemiology-conference>
- [62] Ver: <https://www.nytimes.com/2020/06/17/business/economy/heel-kashkari-federal-reserve-racism.html>
- [63] Ver: <https://www.miamiherald.com/news/nation-world/world/americas/article243425806.html>
- [64] V. Harvard Business Review "Shift from old to new power" <https://hbr.org/2014/12/techs-shift-from-old-to-new-power>
- [65] V. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days>
- [66] Sectorextractivo y sociedad civil: cuando el trabajo de comunidades, gobiernose industrias es sinónimo de desarrollo (IDB, 2018).
- [67] Para más información, consultar los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos, http://voluntaryprinciples.org/files_principios_voluntarios_espanol.pdf aplicables al sectorextractivo. Asimismo, en 2011 las Naciones Unidas publicaron los principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos, que se aplican a los Estados y a todas las empresas transnacionales (Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos- http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf
- [68] Para más información acerca del concepto de innovación disruptiva visitar: <https://hbr.org/podcast/2019/02/how-innovative-companies-help-frontier-markets-grow>
- [69] Ver <https://thinkers50.com/awards/awards-2013/>
- [70] The Prosperity Paradox: How Innovation Can Lift Nations Out of Poverty (Harper Collins, 2019)
- [71] V. CEPAL <https://www.cepal.org/es/comunicados/fao-cepal-millones-personas-pueden-caer-la-pobreza-extrema-hambre-2020-america-latina>
- [72] Para más detalles acerca del modelo de negocio de Clínicas de Azúcar: <https://www.entrepreneur.com/article/266192>; https://www.wifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_corporate_site/health/publications/a-retail-approach-to-diabetes-care
- [73] Para más detalles acerca de MicroEnsure <https://microensure.com>
- [74] Ver: <https://aboutus.ft.com/en-gb/announcements/2015-ft-ifc-transformational-business-awards-winners-announced/>
- [75] Ver Muller, Eitan "Delimiting disruption: Why Uber is disruptive, but Airbnb is not" (IJRM, 2019) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811619300679>; <https://www.entrepreneur.com/article/273650>

- [76] La gestión ética de los datos (2019, IDB)
- [77] La mesa nació en 2006 como instancia de encuentro y diálogo entre las organizaciones de Sierra Gorda y las mineras que operan en la comuna. Su objetivo principal fue promover acuerdos entre los dirigentes de las organizaciones sociales y las mineras que se materializaron en un programa de apoyo a la comunidad en cuestiones medioambientales para la mejora de la calidad de vida de los vecinos. Para más detalles acerca de la experiencia de la Mesa de Buenos Vecinos consultar: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Sector-extractivo-y-sociedad-civil-Cuando-el-trabajo-de-comunidades-gobiernos-e-industrias-es-sinónimo-de-desarrollo.pdf>
- [78] Para más información acerca de esta experiencia, consultar: Gobiernos y sociedad civil avanzando agendas climáticas (IDB, 2019)
- [79] ILDA forma parte de la iniciativa Open Data for Development (OD4D) como nodo regional para América Latina. ILDA nació tras de la primera Conferencia Regional de Datos Abiertos (Condatos) en Montevideo, Uruguay en 2013, con el apoyo del Centro de Investigaciones para Desarrollo de Canadá (International Development Research Centre- IDRC).
- [80] Para más información: <https://datos.gob.github.io/paquete-apertura-datos/guia-subnacionales/>
- [81] Para más detalles acerca de esta iniciativa ver: <https://www.iadb.org/fr/project/RG-T3095>
- [82] V.I. Latinobarómetro 2018
- [83] V. Religion and Politics in Latin America Lemuel Anderson, Rachel Ramírez, Amy Erica Smith, (2018) [83] V. Religion and Politics in Latin America Lemuel Anderson, Rachel Ramírez, Amy Erica Smith, (2018)
- [84] V. Gobiernos y Sociedad Civil avanzando agendas climáticas (IDB, 2019), Sector Extractivo y Sociedad Civil: Cuando el trabajo de comunidades, gobiernos e industrias es sinónimo de desarrollo (IDB, 2018)
- [85] V. "Shaping Political Trust Through Participatory Governance in Latin America" Tesalia Rizzo, IDB, 2020 <https://wiconnect.iadb.org/category/publicaciones/>
- [86] V. Notas sobre Percepciones la realidad.
- [87] Para un mayor detalle acerca de la definición de buenas prácticas en "Notas de Lecciones Aprendidas" (KIC, octubre 2008) y en <http://www.fao.org/3/ap784s/ap784s.pdf>
- [88] V.DIA 2020 <https://wiconnect.iadb.org/category/publicaciones/>
- [89] V. "Shaping Political Trust Through Participatory Governance in Latin America" Tesalia Rizzo, IDB, 2020
- [90] Op.cit. supra
- [91] Op.cit. supra
- [92] Regulatory frameworks for citizen participation in the legislative process in the Americas and the Caribbean (International Secretariat of ParlAmericas, 2019).
- [93] Ver: Strategic framework for mainstreaming citizen engagement in World Bank Group operations: engaging with citizens for improved results (World Bank, 2014)
- [94] Building Participatory Institutions in Latin America Reform Coalitions and Institutional Change (Cambridge University Press, 2019)
- [95] Los consejos de salud son entes encargados de asesorar a los municipios en cuestiones sanitarias, ostentan poder de "veto" sobre presupuestos locales y sus resoluciones son vinculantes jurídicamente para el resto de actores institucionales. Para más información acerca de la investigación de Lindsay Mayka ver: Building Participatory Institutions in Latin America Reform Coalitions and Institutional Change (Cambridge University Press, 2019)
- [96] Ver: "Participatory Governance: Engaging Citizens for Development, including the Millennium Development Goals (MDGs)" United Nations Committee of Experts on Public Administration (CEPA) Policy Brief No. 1.
- [97] Ver: Estrategia de Relacionamento Grupo BID – Sociedad Civil. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23034>
- [98] Ver: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Lecciones-de-cuatro-décadas-de-conflicto-en-torno-a-proyectos-de-infraestructura-en-América-Latina-y-el-Caribe.pdf>; <http://www.oecd.org/latin-america/Impulsando-Productividad-Crecimiento-Inclusivo.pdf>; <https://www.pnas.org/content/111/21/7576>
- [99] El programa tuvo como objetivo brindar apoyo técnico a las comunidades indígenas en materia de cambio climático y REDD+, a través mediadores culturales que pudieran entender y transmitir conceptos complejos de una forma sencilla y comprensible para las comunidades locales.
- [100] Strategic framework for mainstreaming citizen engagement in World Bank Group operations: engaging with citizens for improved results (World Bank, 2014).
- [101] La identificación de buenas prácticas se basa en los parámetros de evaluación fijados por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE y en parámetros sumados de la experiencia del Grupo BID.
- [102] Ver más ejemplos en: Gobiernos y sociedad civil avanzando agendas climáticas (IDB, 2019).
- [103] Entendido por el nivel de alcance del objetivo del relacionamiento y la consecución de los resultados esperados (ej. la acción permite generar y/o captar información)
- [104] Según el análisis comparativo efectuado por el Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI) por la ejecución de esas mismas tareas de mantenimiento rutinario manual de la red vial nacional. El mantenimiento rutinario manual requiere acciones de inspección recurrentes, lo que deriva en un sobre costo adicional. Para más detalles <https://www.iadb.org/en/project/CR-L1065>

- [105] Se busca que la operación incorpore el relacionamiento con sectores no tradicionales y el uso de herramientas innovadoras (ej. productos basados en nuevas tecnologías o con enfoques disruptivos).
- [106] V. <https://wiconnect.iadb.org/noticias-oportunidades/>
- [107] La convocatoria de los portadores de interés efectuada en forma oportuna de modo que puedan informarse y participar en el proceso de toma de decisiones final.
- [108] Para más detalles visitar: <https://reciclajeinclusivo.org>; <https://www.iadb.org/es/project/RG-G1010> y <https://www.iadb.org/es/project/RG-T2050>
- [109] Hasta la fecha, en Buenos Aires se ha formalizado el trabajo de 6.000 Recuperadores Urbanos, organizados en 12 cooperativas que recuperan alrededor de 70.000 Tn/año de materiales reciclables.
- [110] La práctica debe considerar las prioridades políticas y el marco legal del lugar donde se desarrolla la práctica.
- [111] Los actores han de poder contribuir dinámicamente en las decisiones relativas a la conceptualización e implementación de la operación.
- [112] Para información adicional, se recomienda consultar: <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/abriendo-agendas-climaticas-acceso-informacion/>
- [113] Las personas, grupos interesados y/o identificados como público objetivo acceden a la práctica sin imponer sus condiciones socioeconómicas, físicas y culturales.
- [114] La práctica se realiza de forma periódica o está institucionalizada y establecida con una asignación o dotación de recursos que garantice su continuidad.
- [115] V. Engaging Citizens for Better Development. Independent Evaluation Group, Washington, D.C.: World Bank, (World Bank, 2018)
- [116] V. op. cit. Lecciones de cuatro décadas de conflictos en torno a proyectos de infraestructura en América Latina y el Caribe, BID 2017.
- [117] V. Becas y formación W/Connect
- [118] Gobiernos y sociedad civil avanzando agendas climáticas (BID, 2019). Ver: <https://publications.iadb.org/es/gobiernos-y-sociedad-civil-avanzando-agendas-climaticas>
- [119] Grupo BID y Sociedad Civil. Revisión de las Acciones de Relacionamiento y Compromiso 2014-2015. (BID, 2016)
- [120] V. Artículos de prensa y citaciones en <https://wiconnect.iadb.org/noticias-oportunidades/>
- [121] Para más información, visitar: <http://infocarbo.nominam.gob.pe>
- [122] Para más información, visitar: <https://wiconnect.iadb.org/foros-eventos/>
- [123] Para más información, visitar: <https://dbsharepoint.com/teams/ez-COF/VPC/Civil%20Society/Agenda%203%20-%20Acciones%20Regionales/1.Tomo%201%20Informe%20Final%20ESP.pdf>
- [124] Gobiernos y sociedad civil avanzando agendas climáticas (BID, 2019). Ver: <https://publications.iadb.org/es/gobiernos-y-sociedad-civil-avanzando-agendas-climaticas>
- [125] Para más información, ver: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17081/consultas-publicas-con-sociedad-civil-guias-para-agencias-ejecutoras-publicas-y>
- [126] Para más información: <https://www.iadb.org/es/project/CO-L1234> y <https://www.metrodebogotagov.co/sites/default/files/2018/07/30%20Plan%20Reasentamiento%20General%20PLMB.pdf>
- [127] Ver Graham Watkins, Sven-Uwe Mueller, Hendrik Meller, María Cecilia Ramírez, Tomás Serebrisky, Andrea Georgoulas. Lecciones de 4 décadas de conflictos en torno a proyectos de infraestructura en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo, 2017.
- [128] Ver Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI)
- [129] Ver Análisis de cartera de solicitudes 2010-2017: una revisión estadística Programa de Reflexiones Institucionales, Victoria Márquez Mees, Esteban Tovar, Eva Heiss, Banco Interamericano de Desarrollo, 2018.
- [130] Ver Graham et al.
- [131] V. nota experimentos de economía del comportamiento esta publicación.
- [132] En el marco del programa se capacitaron equipos técnicos locales en el uso de modelos de prospectiva gracias a la colaboración de equipos expertos internacionales. Por ejemplo, la Fundación Bariloche, en Argentina, colaboró con el Center for International Research on Environment and Development, de Francia y la Universidad del Pacífico de Perú trabajó de la mano de la Universidad de Tennessee de Estados Unidos.
- [133] Para más información: <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/como-el-uidhiochoge-de-kenia-puede-ayudarnos-a-llegar-a-cero-emisiones-netas-al-2050/>
- [134] Para más información acerca de los Fondos de Agua, consultar: <https://www.fondosdeagua.org/es/>
- [135] 2018 Revision of World Urbanization Prospects, United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA).
- [136] Hidalgo, D. y Huizenga, C. (2013). "Implementation of Sustainable Urban Transport in Latin America, Urban Transport in Developing Countries CODATU Special Issue". En Research in Transportation Economics, 40(1), 66-77.
- [137] Al respecto ver La ruta hacia las smart cities. Migrando de una gestión tradicional a la ciudad inteligente, Mauricio Bouskela, Márcia Casseq, Silvia Bassi, Cristina De Luca y Marcelo Facchina Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2016
- [138] Para conocer los distintos grupos involucrados y su participación específica visita [este blog](#).

- [139] Ver: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-anuncia-los-finalistas-del-premio-superheroes-del-desarrollo-0>
- [140] Ver: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-anuncia-al-ganador-del-premio-superheroes-del-desarrollo-2019>
- [141] El proyecto Transformación Integral del Barrio de La Chacarita Alta en el Área Metropolitana (PR-M1032) Otras experiencias que recogen hallazgos de la misma naturaleza son: PR-L1084, PE-X1004 y GU-L1006.
- [142] La conformación de los denominados "Núcleos Ejecutores" derivó en una mayor adecuación de los servicios de las intervenciones.
- [143] Otras experiencias que recogen hallazgos de la misma naturaleza son: JA-G1001, ME-M1091.
- [144] Otras experiencias que recogen hallazgos de la misma naturaleza son: PN-M1027, ME-T1295, CO-L1119, CH-M1062 y GY-L1058, NH-L1083 y ES-T1179.
- [145] Otras experiencias que recogen hallazgos de la misma naturaleza son: RG-M1231, PR-L1084.
- [146] Otros ejemplos que exponen la efectividad de estas recomendaciones son los siguientes: en México, el Proyecto Sostenibilidad Servicios de Agua Potable Comunidades Rurales (ME-L1147) destacó la importancia de incorporar las singularidades socioculturales de cada región del país a la estrategia social y, en Paraguay, en el Programa Agua Potable y Saneamiento para Comunidades Rurales e Indígenas (PR-L1022), el equipo ejecutor vio la necesidad de re-conceptualizar las unidades sanitarias según los reclamos de los usuarios, por lo que se solicitó a los líderes de las comunidades y empresas de apoyo social que introdujeran sus orientaciones en los términos de referencias, generando un sentimiento de corresponsabilidad en los beneficiarios.
- [147] En esta misma línea, el programa de Agua Potable y Saneamiento para el Municipio de Pasto (CO-L1028) relató las dificultades enfrentadas en la ejecución de este proyecto de optimización del sistema de acueducto ante el recelo de las comunidades. Estas reservas se pudieron vencer gracias a un proceso de diálogo y concertación en el que se establecieron los pros y contras de incluir dentro del proyecto el elemento de micro-medición (miedo a la privatización o cobro de tarifas elevadas versus un mayor cuidado en el consumo del agua de cada familia). Gracias a esta instancia de diálogo se establecieron mecanismos de control para un consumo más racional y adecuado del agua y la comunidad inició acciones de sensibilización en contra de un consumo excesivo.
- [148] La operación Urbano-Ambiental Macambira Anicuns (BR-L1006) financió la construcción de un Parque Linear, que incorpora obras de infraestructura urbana e social (como pavimentación, drenaje, construcción de unidades de salud y educación) y tuvo que resolver un problema ambiental resultante de la ocupación desordenada del espacio urbano. El alto costo asociado a la desapropiación y el buen fin del proyecto llevó al equipo a explorar alternativas mediante el diálogo.
- [149] El Programa de Agua, Saneamiento Básico y Electrificación para el Pacífico-Colombia muestra cómo la creación de espacios de diálogo permanente con la comunidad asegura la buena ejecución del proyecto, especialmente en zonas de alta desconfianza con el Estado. En particular, el desarrollo de actividades previas al inicio de la ejecución del proyecto dirigidas a articular acciones de involucramiento social mediante, por ejemplo, mesas de trabajo interinstitucional con líderes y representantes de entidades del orden local, regional y nacional, permitieron reforzar los lazos de confianza con la ciudadanía.
- [150] V. Lecciones de cuatro décadas de conflicto en torno a los proyectos de infraestructura en América Latina y el Caribe (IDB, 2017).
- [151] "The Cost of Conflict as Interpreted by Corporations" Harvard, Queensland y Clark. "Conflict translates environmental and social risk into business costs" D. Franks, R. Davis, A. Bebbington, S. Ali, D. Kemp, M. Scurrah.
- [152] Para más información acerca del mecanismo de resolución de disputas y la naturaleza de los casos analizados en los últimos nuevos años, ver: Nueve años de experiencia en resolución de disputas. Programa de reflexiones institucionales (MICI, 2019).
- [153] V. Síndrome de fatiga por consulta <https://wiconnectiadb.org/publicaciones/consultas-publicas-el-paso-a-paso/?pub=true>
- [154] Ver: Lecciones de cuatro décadas de conflicto en torno a los proyectos de infraestructura en América Latina y el Caribe (IDB, 2017).
- [155] Ver detalles de la resolución del MICI: <https://www.iadb.org/es/mici/complaint-detail-2014?ID=MICI-ME-2012-053>
- [156] En particular, la solicitud menciona agresiones a: (i) su sistema de autogobierno y la integridad física de las comunidades y sus líderes, (ii) su tierra, territorios y recursos, (iii) su forma de vida, integridad cultural y conocimientos tradicionales (iv) el medio ambiente y biodiversidad y (v) la seguridad alimentaria y economía tradicional de subsistencia. Ver: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38811283>
- [157] El Informe de Verificación de la Observancia producido por el MICI concluye que se dieron incumplimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703), la Política de Acceso a Información (OP-102), y la Política de Pueblos Indígenas (OP-765).
- [158] Como resultado del proceso de resolución de conflictos iniciado, la Administración del Banco preparó un plan de trabajo para implementar recomendaciones formuladas por el MICI, específicas al proyecto, para resolver la controversia: (i) La creación de un registro independiente para el proyecto, dirigido a comunicar sus avances y publicar los documentos de divulgación obligatoria (ii) Mantener reuniones periódicas con el prestatario a efectos de clarificar la situación de los contratos de usufructo -tenencia de la tierra- de las comunidades afectadas.
- [159] Ver: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-1800453186-687>



Los contenidos y los insumos empleados para construir esta publicación, así como su contenido no necesariamente representan la opinión del Grupo BID ni sus Directorios. No se trata de recomendaciones ni predicciones, sino herramientas para desafiar el *statu quo* y facilitar conversaciones estratégicas entre los actores de desarrollo de América Latina y el Caribe.



CÍVICA

2021