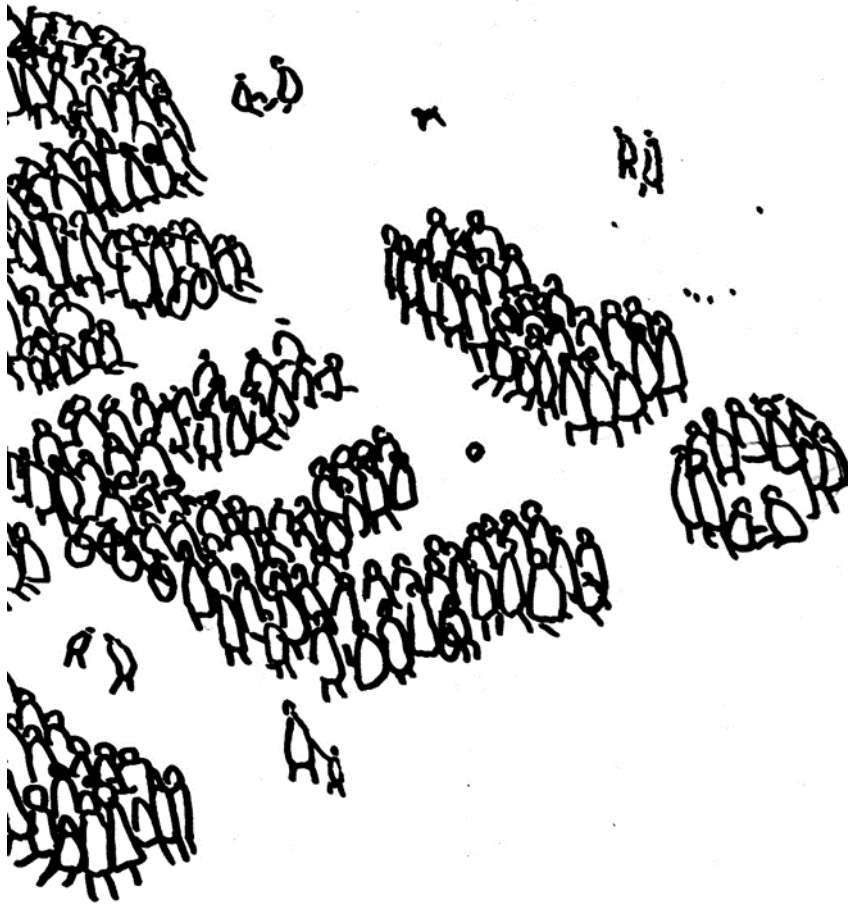
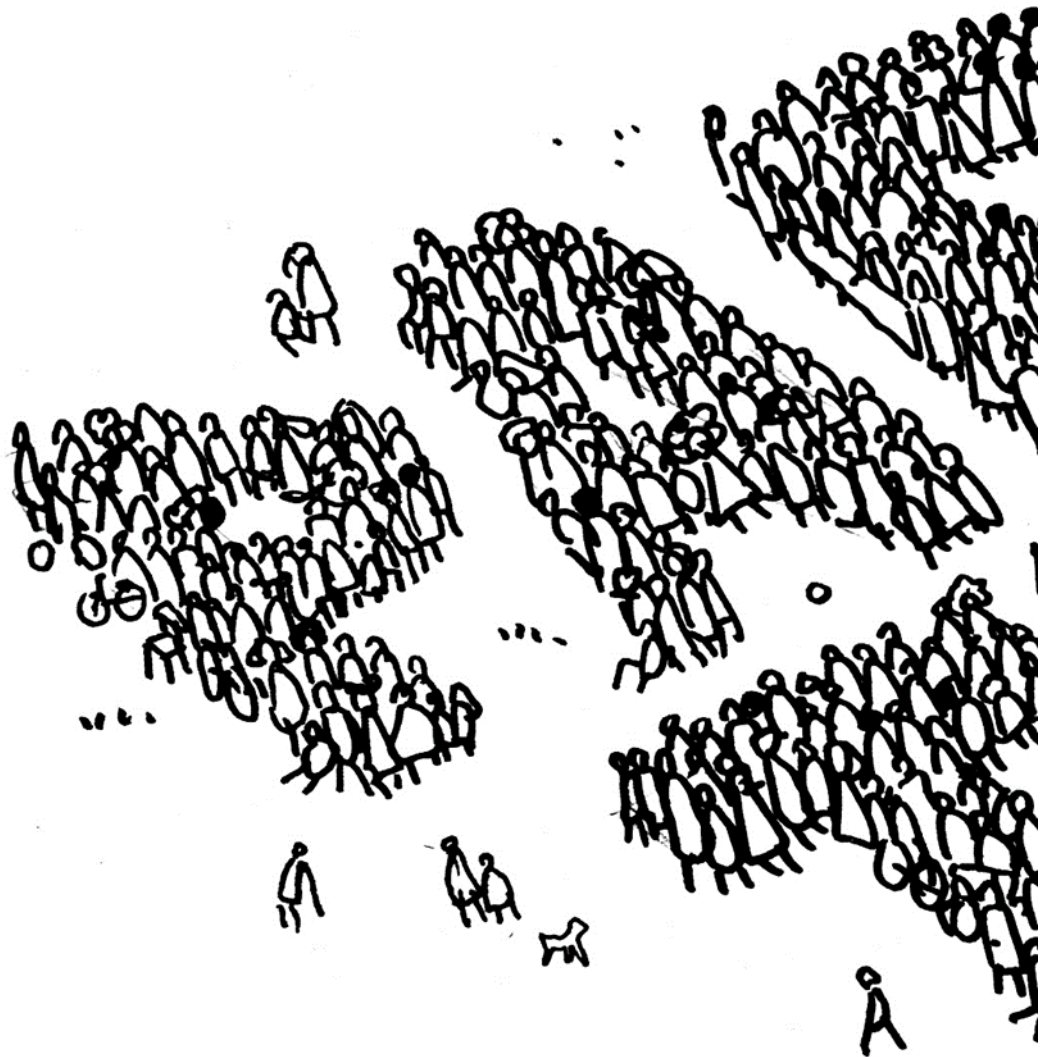
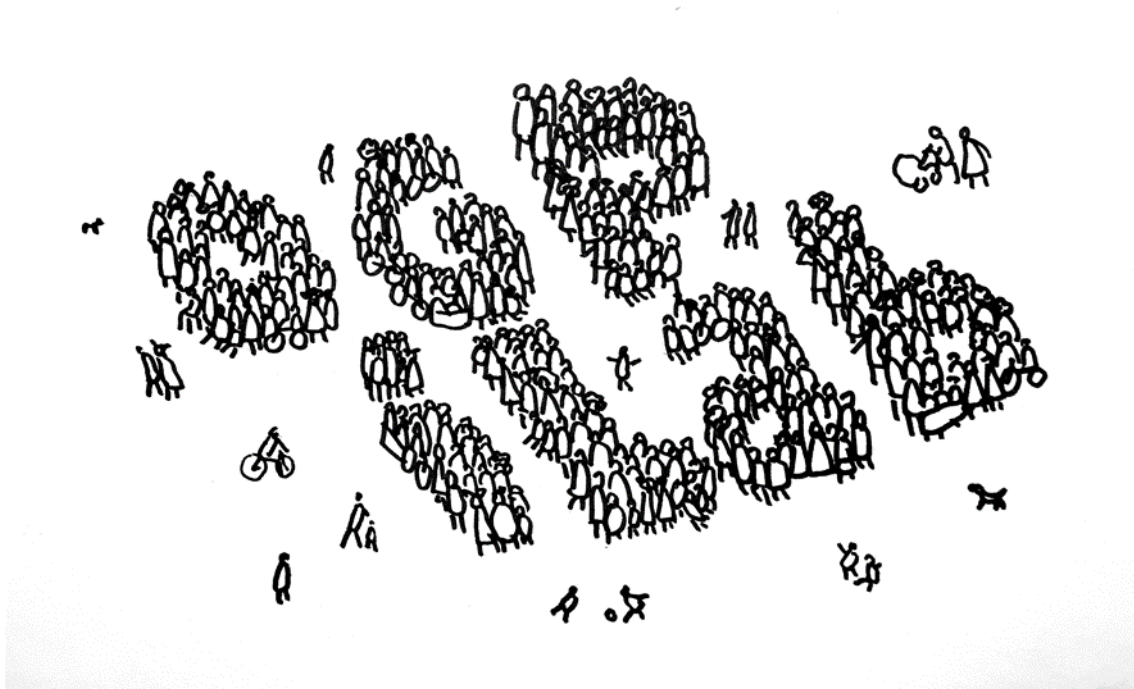




Conceptualización y modelo de gobernanza del ilab de innovación en participación para Euskadi







¡HACIA EL ILAB!

**codiseño de un laboratorio de innovación en
participación para Euskadi**

innovar en participación

innovar participando

innovar en red



Este documento sintetiza el trabajo realizado por el **GRUPO DE COMPROMISO 3 (en adelante GC3)** a lo largo de 9 reuniones celebradas entre octubre de 2018 y febrero de 2020. Ha sido un proceso basado en el trabajo en común, en el que se han integrado las distintas visiones de las personas que componen el GC3, y también la opinión de la ciudadanía que, a través de cuestionarios y un **Foro Abierto** celebrado en junio de 2019, ha sumado su mirada a este reto.

A su redacción ha contribuido en la parte de conceptualización del ilab ColaBoraBora Koop, junto con sus ilustraciones, esquemas explicativos y el estudio de casos, en el que ha colaborado Arantza Mendiharat. En lo relativo al modelo de gobernanza ha sido redactado por Tipi Gara, quien además ha dinamizado las sesiones cocreativas.

El relatograma del proceso (páginas 4,8 y 10) ha sido realizado por Alberto Muriel.

Las personas que han conformado el GC3 han sido: Ana Viñals; Diana Franco; Arrate Arias y César Rodríguez de Arabako Foru Aldundia; Beatriz Acha e Itziar Solozabal de Bilboko Udala; Jonatan Moreno y Maitane Leizaola de Bizkaiko Foru Aldundia; Danel Alberdi de Coach And Play; Jon Abril de Elhuyar; Mikeldi Zeberio de Emun; Javier Bikandi y Koldobike Uriarte del Gobierno Vasco; Itziar Calvo, Joseba Muxika y Miren Arbelaitz de Gipuzkoako Foru Aldundia; Arrate Echezarreta y Olatz Jiménez de Hirukide; Antxon Gallego de Ibatuz; Goizalde Atxutegi y Gotzon Bernaola de Innobasque; Diego Fernández de Kualitate Lantaldea; Aitzol Batiz de Kultiba; Marixe Noya de Oreka; Mikel Barturen de Sareen Sarea; Elsa Fuente de UNICEF Euskadi; Xabier Barandiaran de UPV-EHU; y Nerea Ollokiegi de Zarauzko Udala.

El contenido se encuentra bajo licencia **creative commons cc by sa**



¹ Esta licencia permite a otros remezclar, adaptar y desarrollar su trabajo incluso con fines comerciales, siempre que lo acrediten y otorguen licencias de sus nuevas creaciones bajo los mismos términos.



ÍNDICE

1 MARCO DE TRABAJO	7
2 METODOLOGÍA Y RESULTADOS.....	8
3 DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL ILAB	10
4 PRINCIPIOS Y CRITERIOS.....	12
1. Los principios del ilab	12
2. Criterios para la acción.....	13
5 DESCRIPCIÓN DE LA COMUNIDAD EN RED-CÓMO SE GOBIERNA.....	15
1. Un modelo de gobernanza progresivo.....	16
2. Cómo participar en la red.....	17
3. Espacios de participación	22
4. Rendición de cuentas y transparencia	29
5. Por dónde empezamos	30
6 RECURSOS.....	31
7 SERVICIOS.....	32
ANEXO I-CÓMO LO HACEN. Aprendiendo de otras experiencias de laboratorios, programas y redes.....	32
ANEXO II. METODOLOGÍAS PARA EL REPARTO DE ROLES Y TOMA DE DECISIONES EN PROCESOS COLECTIVOS.....	33
ANEXO III. CARTERA DE POSIBLES SERVICIOS DEL ILAB	34
1. Prospección	35
2. Experimentación	36
3. Transferencia.....	37

1 MARCO DE TRABAJO



Este proyecto tiene como marco el Compromiso 3 del Plan de Acción OGP Euskadi 2018-2020, cuyo reto es poner en marcha un ilab, un laboratorio de innovación en participación para Euskadi. Un compromiso impulsado por la Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración del Gobierno Vasco, la Dirección para la Participación Ciudadana de la Diputación Foral de Gipuzkoa y la Unidad de Innovación Pública de Innobasque-Agencia Vasca de Innovación.

El reto se concreta en **“crear un laboratorio donde investigar, ensayar, aprender y construir en colaboración soluciones concretas y usables. Desarrollar un espacio de trabajo estable para las instituciones y la ciudadanía, donde innovar en participación y poner sobre la mesa sus límites y logros. Desde la sinceridad y el rigor, queremos crear servicios y procedimientos para impulsar la participación ciudadana en Euskadi, atendiendo no solo al resultado, sino también al proceso y reconociendo el valor de la participación que, de forma individual o colectiva, realizan muchas personas en Euskadi”**.

Para ayudar a resolver este reto, en el propio Plan de Acción se formularon los siguientes **objetivos**:

- Acordar los problemas sobre los que trabajar en colaboración (entre las instituciones, entre las instituciones y la ciudadanía...).
- Incorporar diferentes visiones en torno a la participación garantizando la diversidad (ideológica, política, etc.).
- Construir más confianza y ser más transparentes, trabajando de forma ética.
- Coordinarnos mejor y concentrar esfuerzos en participación.
- Experimentar y adaptarnos mejor a una realidad que cambia constantemente.
- Probar nuevos canales, métodos, herramientas comunes y modelos para participar, que sean flexibles y estén actualizados.
- Difundir y facilitar su uso para generar cambio real en nuestro entorno y organizaciones.



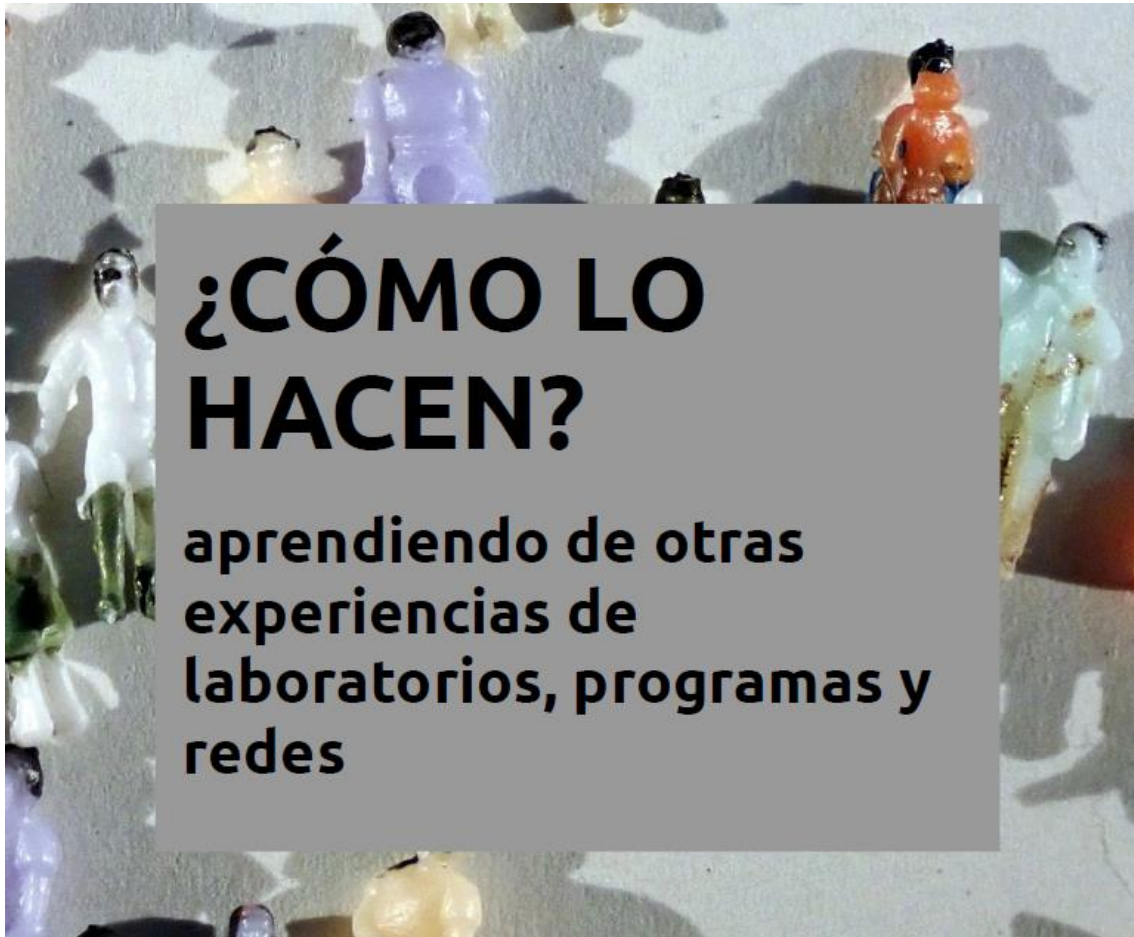
2 METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Una de las tareas para abordar la consecución del reto es la elaboración de **una propuesta de conceptualización del modelo del ilab y un modelo para su gobernanza**, de forma cocreativa a partir de las diferentes ideas surgidas y debates desarrollados en el GC3 de la OGP Euskadi a lo largo de 9 sesiones de trabajo, formado por 28 personas provenientes de la sociedad civil, agentes expertos y representantes de distintos niveles institucionales. A ello se ha sumado en abierto la opinión de la ciudadanía, a través de cuestionarios y un Foro Abierto celebrado en junio, que ha enriquecido la mirada.

El **proceso de codiseño**, se inició con un cuestionario dirigido a las integrantes del Grupo de Compromiso. El grueso del proceso se ha centrado en distintas sesiones de trabajo basadas en metodologías de diálogo, co-creación y filtrado de posibilidades, para ir afinando una propuesta consensuada y ajustada a las posibilidades y compromisos de los agentes implicados en su desarrollo. Y también se realizó, entre abril y mayo, una convocatoria on-line para la definición de criterios de los proyectos piloto a desarrollar como primeros experimentos del ilab, en la que hubo 271 respuestas ciudadanas.

Además, el proceso de conceptualización colectiva ha estado enriquecido con las experiencias recogidas en el **estudio de casos “¿CÓMO LO HACEN?”** que se recoge en documento separado (Ver Anexo I), y que incluye una selección de 22 referencias diversas de laboratorios, programas

y redes locales, estatales e internacionales. A lo largo de este documento se hace referencia a algunos de los casos analizados y sus principales elementos inspiradores o transferibles.



El 20 de junio de 2019 se celebró un Foro Abierto en el que participaron 80 personas, que ha servido para contrastar la propuesta y hacer los últimos ajustes en la misma, tanto en su contenido como de forma y lenguaje.

El resultado es una propuesta de conceptualización sencilla y sintética, que ha servido para ir tomando decisiones en cuanto al modelo de gobernanza o recursos necesarios para su implantación, así como para descender a lo concreto a través de los 4 pilotos puestos en marcha y contrastar su viabilidad.

La definición del modelo de gobernanza del ilab ha sido un trabajo acompasado y paralelo a la conceptualización del laboratorio, de manera que los qué y los cómo han ido moldeando la forma de la gobernanza y viceversa. Es por ello que, tras realizar un primer esbozo de la posible organización del ilab, se ha abierto el foco y se han estudiado los modelos de gobernanza de otros proyectos en busca de inspiración y referencias, dando pie a reflexionar sobre las posibilidades de aplicar aspectos interesantes de estos modelos en nuestro ilab. De cara a abrir el proceso a la ciudadanía y agentes cercanos al Compromiso 3, en el Foro Abierto se han

planteado una serie de disyuntivas básicas para comenzar a perfilar la forma de la gobernanza, disyuntivas en torno a cómo participar, los espacios de toma de decisiones, y la transparencia y rendición de cuentas. Es así que, finalmente, el propio GC3 ha pasado a profundizar y definir aspectos concretos en torno a estos 3 bloques temáticos, desarrollando contenidos como: los requisitos para participar en la red, los beneficios y compromisos de cada tipo de agente, los espacios de participación, o la entidad de los mecanismos que garantizan la comunicación y la transmisión del conocimiento generado.



3 DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL ILAB

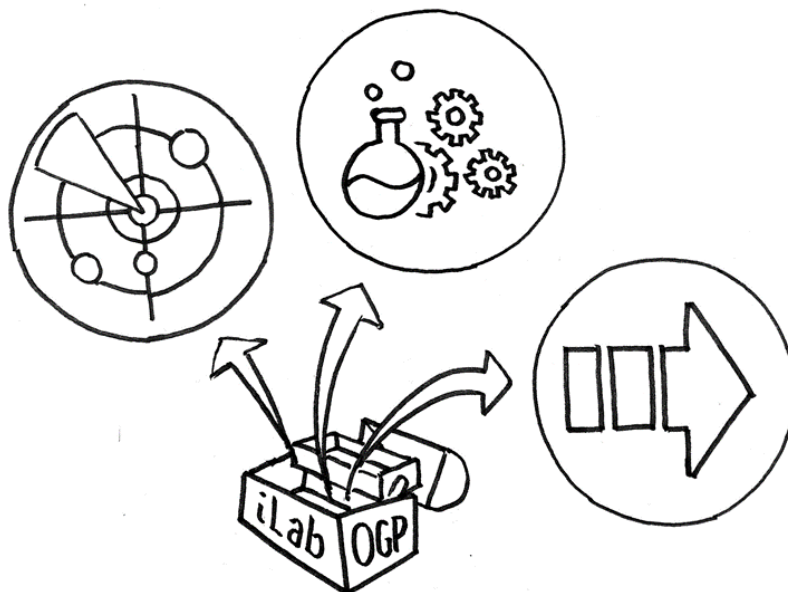
El ilab (cuya posible denominación podría ser PARTE!) es un laboratorio de innovación en participación en Euskadi, que funciona como una comunidad en red, compuesta por agentes diversos, que comparten unos principios y unos compromisos de rigor en la investigación y experimentación, de aprendizaje y colaboración co-responsable y de transferencia sistematizada.

El ilab está centrado en la PARTICIPACIÓN (uno de los tres ejes del Gobierno Abierto, junto a la transparencia y la colaboración), abordándola con una perspectiva multienfoque:

- Participación para la mejora de la democracia como sistema político.
- Participación para la mejora de las leyes, los planes y los servicios públicos.
- Participación para abordar distintos retos desde la colaboración público-social.

El ilab tiene como objetivo apoyar y favorecer la INNOVACIÓN EN PARTICIPACIÓN desde **tres ámbitos interrelacionados: la prospección, la experimentación y la transferencia de conocimiento y experiencias.**

- **PROSPECCIÓN** orientada a ser antena y radar, a observar lo emergente e identificar tendencias, a profundizar en problemáticas concretas e investigar nuevas vías, a anticipar y testear escenarios de futuro... Y hacerlo de manera abierta, inclusiva y participada, poniendo en valor la inteligencia colectiva.
- **EXPERIMENTACIÓN** orientada al desarrollo de pilotos y prototipos concretos, buscando tanto el diseño y utilización de herramientas, metodologías o procedimientos para mejorar la participación, como la implementación de soluciones aplicadas a retos de ámbitos y características diversas. Y hacerlo experimentando en condiciones de riesgo controlado (para gestionar mejor la incertidumbre), testeando las propuestas en contextos reales, con vocación de aprender del propio proceso. En los experimentos se pretende buscar la colaboración entre ciudadanía, técnicas y expertas, grupos de interés y agentes decisores, para conciliar intereses y trabajar retos colectivamente, combinando distintos enfoques, saberes, experiencias y necesidades.
- **TRANSFERENCIA** con una doble orientación: 1) acompañamiento para favorecer las condiciones para el desarrollo de procesos de innovación en participación, desde una lógica de escucha, asesoramiento y facilitación; y 2) evaluación y sistematización, tanto de los procesos como de los resultados de la prospección y la experimentación, buscando su escalado o la replicabilidad en otros contextos. Y hacerlo ayudando a: conectar agentes, estructurar acciones, mantener el rigor en el desarrollo de los proyectos, adoptar las metodologías más convenientes, compartir recursos y cualificar y sistematizar procedimientos, medir el riesgo, etc.



El ilab pone el foco en la INNOVACIÓN y la dimensión innovativa responderá a las condiciones de partida del propio contexto vasco (sin perder de vista el estado del arte a nivel internacional). Los factores que servirán para ayudar a situar **qué se puede considerar innovación** en cada caso, pueden tener que ver con:

- Los distintos niveles de competencia y responsabilidad sobre la cuestión a abordar en cada caso.
- La fase de desarrollo o maduración del tema o el contexto y la aportación de valor diferencial respecto a soluciones previas (ya sea en los procesos y/o en los resultados).
- La tipología de agentes implicados y/o relacionados con el tema a tratar (en cuanto a su naturaleza, conocimiento y experiencia, implicación y/o afectación en el tema, etc.).
- Las dimensiones cualitativa y/o cuantitativa de la participación, poniendo el acento en la diversidad, la multiagencia y la colaboración.
- La especificidad o hibridación de entornos de participación físicos y/o digitales.
- El testeo e implementación de soluciones desde lo incremental o lo disruptivo.
- La aportación de innovación y mejora en cuanto a usabilidad y efectividad de las metodologías y procedimientos que poner en juego.
- La intervención en ámbitos diversificados, más abiertos o restringidos, generalistas o especializados, deslocalizados o situados... aspiración compleja que requiere de un fuerte liderazgo interinstitucional, un aprendizaje colaborativo y un proceso de largo recorrido, que comenzó con la candidatura conjunta enviada por el Lehendakari, y ha continuado con la elaboración cocreada de este Plan de Acción 2018-2020, como una primera apuesta interinstitucional, que se irá materializando en su implementación, evaluación y siguiente planificación.

4 PRINCIPIOS Y CRITERIOS

Además de un objetivo común, como es el innovar en la participación, los agentes que quieran ser parte de la red del ilab deben compartir unos principios y criterios, que funcionan como mínimo común denominador.

1. Los principios del ilab

El ilab se rige por unos principios que lo dotan de carácter, ayudan a establecer un marco de adhesión para los agentes que quieran incorporarse a la comunidad y enfocan la manera de abordar el cumplimiento de sus objetivos.

Muchos de estos principios ya están expresados en la Declaración de Gobierno Abierto de la OGP y en el Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana para Euskadi, como son: **accesibilidad, apertura, colaboración, eficacia, eficiencia, equidad, ética, integridad, participación o transparencia.**

Otros principios que han tomado relevancia en el proceso de co-creación del GC3, han sido:

- **Diversidad e inclusividad** (poniendo el foco en la participación de manera equilibrada del conjunto de agentes implicados en cada tema en cuestión, incorporando miradas diversas

-en cuanto a género, edad, raza, diversidad funcional, niveles socioeconómico o socioeducativo, procedencia...-, favoreciendo la libertad de opinión y la multiplicidad de puntos de vista).

- **Confianza, compromiso y co-responsabilidad** (con autonomía e interdependencia desde cada uno de los agentes implicados).
- **Rigor** (entendido como profesionalidad, minuciosidad, atención y cuidado, no como rigidez).
- **Audacia** (atreverse a probar, riesgo controlado, no penalizar el fracaso, aprendiendo de los errores).
- Mantener un **espíritu flexible, permeable y adaptativo a cada contexto**.
- Aplicación efectiva de **la filosofía de lo libre y abierto** (utilización de tecnologías libres, abrir el código, el “cómo se hace”, facilitar la trazabilidad, producción y uso de recursos compartidos...).
- **Orientación al bien común y a la generación de valor público**.

Estos principios podrían fijarse en una Carta de Compromiso o similar y acompañarse de un sello o marca común que acredite la adhesión (con unas condiciones más o menos laxas de control y seguimiento del cumplimiento de estos principios).

2. Criterios para la acción

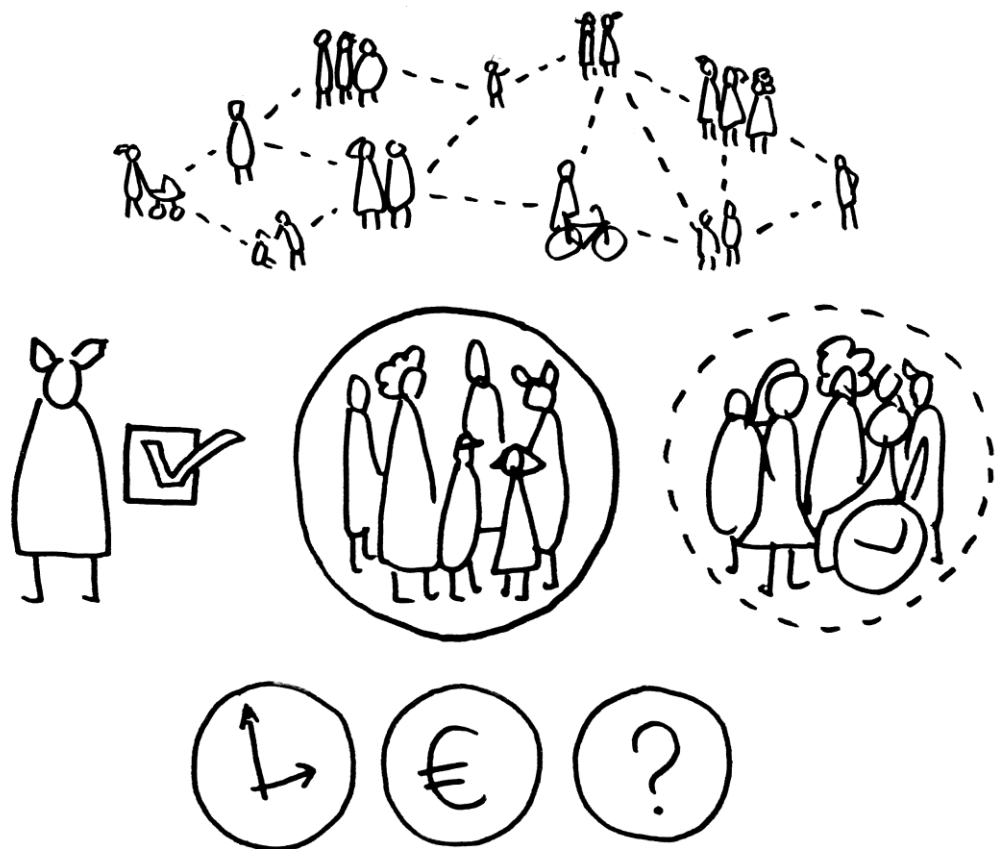
Además de los principios expuestos en el punto anterior, desde el ilab se parte de un listado de criterios que deben servir para priorizar los programas, experimentos y otro tipo de proyectos y actividades que se desarrollen dentro del marco común. Unos criterios, flexibles y modificables con la evolución del propio ilab, que se han definido inicialmente dentro del GC3 y con la ayuda de una encuesta on-line abierta a la participación ciudadana, a la que ha habido 271 respuestas.

Estos criterios ponen la atención en:

- **La composición de equipos mixtos**, formados por agentes de distinta tipología (**INSTITUCIONALES / ESPECIALISTAS / SOCIALES**), para avanzar cualitativa y cuantitativamente en el desarrollo de relaciones de colaboración público-social y mejorar los niveles de confianza.
- Innovar en cuanto a conceptualización y metodología, con un claro enfoque aplicado (teniendo claro que la aplicabilidad depende del tipo de reto y que puede estar orientada al corto, medio o largo plazo). Y entendiendo la innovación como **algo que debe aportar valor efectivo, diferencial y cualitativo, en sentido positivo, sobre lo pre-existente**.
- **Optimizar las formas de participar y colaborar**. Acrecentar las competencias en participación, tanto por parte de las instituciones como de la ciudadanía (organizada y no-organizada). Aumentar el grado de co-creación y codiseño en las fases de ideación, desarrollo, implementación y evaluación (con la gamificación -introducir lógicas de juego- como una tendencia cada vez más presente en laboratorios de este tipo).
- **Generar efectos transformadores sobre los propios agentes implicados**, poniendo el acento en la Administración Pública, en cuanto a: establecer nuevas líneas de actuación, cambio de normativas, mejora de los reglamentos y procedimientos, ayudar a superar

barreras internas, favorecer la transversalidad y la colaboración interdepartamental e interinstitucional, etc.

- **Generar mayor empoderamiento ciudadano**, buscando mayores cotas de co-liderazgo y co-responsabilidad. Dar especial importancia a la accesibilidad e inclusión de quienes habitualmente no participan, no se les da voz, tienen mayores barreras para participar en igualdad de condiciones. Y hacerlo, no para cumplir cuotas, sino desde una firme apuesta por la importancia y valor de la diversidad.

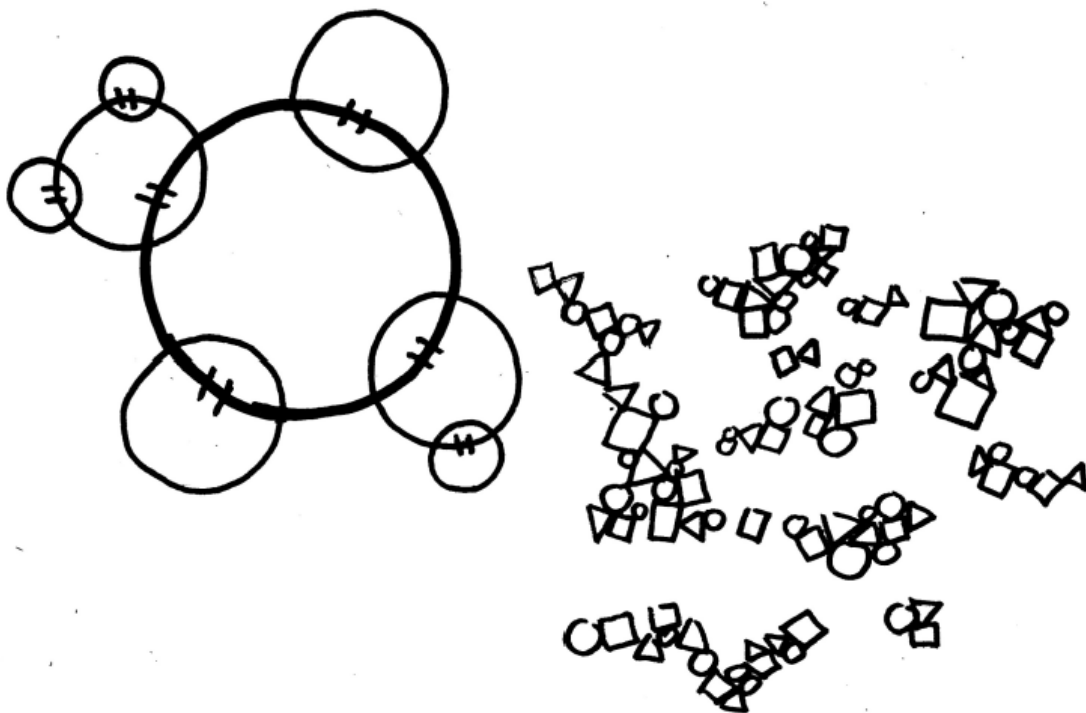


- **La comunicación como algo integrado en la estrategia.** Una comunicación interna (hacia los propios agentes que conforman el ilab) y externa (hacia otros agentes de innovación en participación y hacia la sociedad en general). Una comunicación informativa, pedagógica, sugerente, transmedia. Una comunicación con distintos niveles de profundidad, partiendo de claves de acceso universal y “lectura fácil”. Una comunicación entendida como una capa transversal, con el objetivo de: invitar a la participación y aumentar la empatía sobre lo trabajado (tanto en relación a los éxitos como a los fracasos); generar un relato y una documentación abierta de los procesos y los resultados;

o extender a través de las redes sociales la experiencia, más allá del grupo principal de personas implicadas²

- **Pensar en la evaluación y la transferencia.** Por un lado, identificar y medir los efectos, en claves de aprendizajes durante el proceso, de efectividad y optimización de recursos, de producción de valor, de incidencia social del resultado o de sostenibilidad del laboratorio y de los proyectos desarrollados a medio y largo plazo. Por otro, asegurar desde el propio diseño conceptual y metodológico, la apertura, transparencia y trazabilidad, para posibilitar el escalado y la transferencia de lo realizado.

5 DESCRIPCIÓN DE LA COMUNIDAD EN RED-CÓMO SE GOBIERNA



El ilab se articula como **una comunidad en red**. Una red entendida como un conjunto de agentes autónomos pero interdependientes, desplegados en un territorio (en este caso toda Euskadi), que comparten información, recursos y/o servicios en torno a un interés común (en este caso la innovación en participación). Se pretende que esta comunidad en red tenga un espacio y modelo de trabajo ligero, flexible y distribuido. Pueden servir como ejemplos casos como la red de Innovación Ciudadana o iniciativas locales de distinta tipología ya relacionadas con la

² Algunas buenas referencias sobre formatos de comunicación pueden ser las píldoras de vídeo generadas en Bherria, https://www.youtube.com/watch?v=zuolpVHPD3k&list=PL0Wn_huJdn6wm2Oz1QwvvnVJDe6HtSOE&index=2 o el blog comisariado del LAAAB, <http://www.laaab.es>. Tanto estas como el resto de referencias incluidas en este documento de conceptualización, forman parte del estudio de casos *¿CÓMO LO HACEN?*, desarrollado como parte del proceso de trabajo en el marco del Compromiso 3 de la OGP Euskadi.

participación y la colaboración público-social como Bherria, Haurren Hirien, Q-epea o Wikitoki³.

No se trata en ningún caso de que el ilab se entienda como un club exclusivo, con carácter fiscalizador o sancionador sobre qué es o no es innovación en participación, sino al contrario, pretende ser **una comunidad inclusiva y acogedora de todos aquellos agentes que quieran apostar por ir avanzando de forma compartida, experimentando y aprendiendo unas de otras**. En ese sentido, la existencia del ilab debe contribuir a incentivar la experimentación y la innovación, a catalizar relaciones y a oxigenar el contexto, poniendo en valor las mejores prácticas para que sirvan como inspiración o faro de referencia para el conjunto.

El modelo de gobernanza del ilab es un modelo abierto a la participación de las personas, y que estructura esa participación en base a distintos niveles de implicación y distintos espacios de participación. Para cada nivel de implicación se plantean una serie de beneficios a recibir y compromisos que se adquieren, y a cada espacio de participación se le asigna un ámbito de trabajo e influencia. Una balanza que pretende buscar un equilibrio entre la apertura del proyecto y la garantía de continuidad del trabajo colaborativo.

1. Un modelo de gobernanza progresivo

Entendiendo que se trata de un proyecto complejo y que requiere de tiempo y recursos para su desarrollo⁴, se propone activar **un modelo de gobernanza progresivo** que nos permita comenzar a trabajar con los agentes que ya están participando en el proceso de ideación del mismo.

Apostamos por garantizar **mecanismos que sean sostenibles en el tiempo** y que se puedan matizar y sofisticar en la medida en que el proyecto lo requiera. Por lo tanto, mientras que en este apartado “Un modelo progresivo” se recoge una descripción detallada de las características del modelo de gobernanza completo, en el apartado “¿Por dónde empezamos?” encontramos una propuesta de mínimos para activar algunos mecanismos que nos permitan ir implementando y testando el propio modelo.

Este modelo abierto, dinámico y colaborativo se inspira en los siguientes **principios**:

- Equidad
- Transparencia y rendición de cuentas
- Eficiencia

³ Iniciativa Ciudadana es una red iberoamericana compuesta por 21 laboratorios, cuyo principal objetivo es el intercambio de experiencias, la transferencia de conocimientos y la renovación de las instituciones, <https://www.innovacionciudadana.org>. Bherria es un espacio de encuentro, aprendizaje e innovación desde la colaboración público-social, promovido por el Gobierno Vasco, <https://bherria.eus>. Haurren Hirien es una red de municipios comprometidos con promover entornos de aprendizaje saludables, participados e inclusivos, promovida y apoyada por Herrilabategia, <http://www.haurrenhiria.eus>. Q-epea es una red de entidades públicas del País Vasco comprometidas con la gestión avanzada, <http://www.qepea.eus>. Wikitoki es un laboratorio de prácticas colaborativas autogestionado por los agentes que lo componen, <http://wikitoki.org>.

⁴ Los recursos con los que podrá contar el ilab para su lanzamiento y desarrollo están condicionados por los modelos de conceptualización y gobernanza finales que resulten de los resultados de los propios pilotajes así como por el marco de financiación y colaboración del Plan OGP euskadi aún por acordar por parte de las entidades promotoras del mismo.

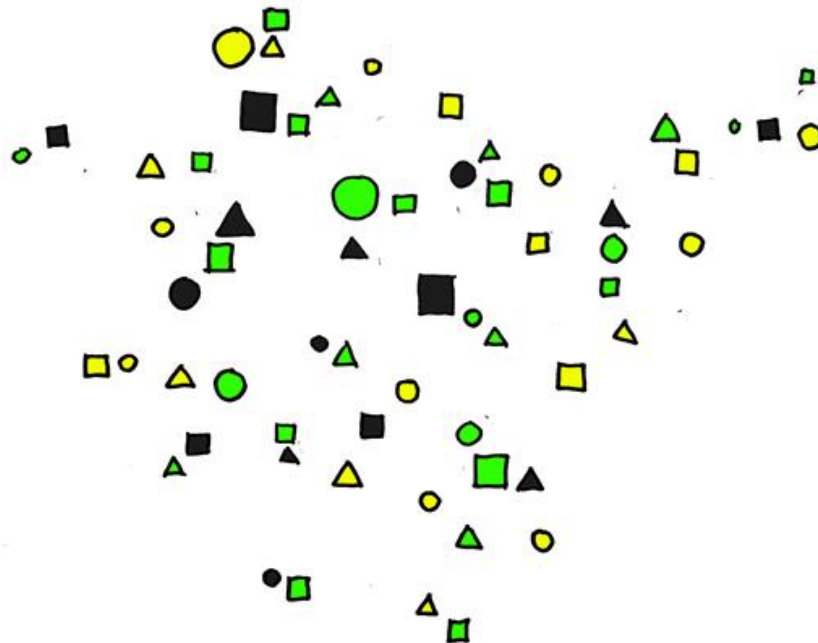
En las siguientes páginas se profundiza en aspectos como la membresía (cómo participar en la red), los espacios de participación, y la transparencia y rendición de cuentas, aspectos que determinan la entidad y forma de la toma de decisiones del ilab.

2. Cómo participar en la red

Este apartado engloba todos los aspectos relativos al hecho de ser participante del ilab, y se ha desarrollado en base a dos apartados: uno que detalla quiénes pueden participar, y otro que determina cómo lo hacen, definiendo sus beneficios y compromisos.

Tanto los requisitos, como los beneficios y los compromisos, se determinan en base a los diferentes grados de implicación definidos en **3 niveles: agentes motores, agentes activos, y agentes latentes**.

Se entiende por agente cualquier institución, entidad o agrupación de personas con una identidad propia sin necesidad de configuración jurídica. La ciudadanía no organizada podrá participar en el ilab, teniendo acceso a la información y el conocimiento que se genere en la red y contribuyendo a su desarrollo, pero sin asumir los compromisos de colaboración y transferencia que hacen suyos los agentes. Es por ello que no se categorizan como miembros integrados en la red.



TIPOLOGIA de AGENTES : □ INSTITUCIONALES △ ESPECIALISTAS ○ SOCIALES
NIVEL de IMPLICACIÓN : ■ MOTORES ■ ACTIVOS ■ LATENTES

AGENTES MOTORES

Los agentes motores son los agentes con una mayor implicación y compromiso en la puesta en marcha, el desarrollo y la gestión del ilab. Conforman un grupo que requiere un compromiso sostenido en el tiempo, que cuenta con la visión global de todo lo que acontece en el ilab, que articula la comunicación entre sus agentes participantes, que está al tanto de posibles oportunidades para desarrollar proyectos, y que impulsa y participa en procesos de investigación. En definitiva, una correa de transmisión que capta oportunidades de futuros proyectos y da cuenta de lo que se está logrando tanto dentro como fuera del ilab.

Quiénes pueden serlo

Dada su entidad, se considera importante garantizar que estos agentes cuentan con conocimiento y experiencia para contribuir a diseñar la orientación estratégica del ilab, y que manifiestan su voluntad por comprometerse con ella. Por lo tanto, un agente motor contará con:

- Experiencia previa contrastada en el ámbito de la participación, siendo deseable la experiencia en procesos con vocación innovadora o que hayan integrado aspectos innovadores (ya sea por la temática que han tratado, los públicos a los que se han dirigido, las metodologías empleadas, los canales activados etc.); y/o experiencia en el desarrollo colaborativo de procesos de visión estratégica.
- Compromiso y capacidad técnica para asumir las labores y funciones asignadas a los agentes motores.

Beneficios y compromisos

Los agentes motores, como participantes del ilab, tendrán la oportunidad de:

- Participar en la toma de decisiones estratégica, en la que se concretan, entre otros, temas relacionados con la visión de futuro del ilab (orientación estratégica, líneas de trabajo), la sostenibilidad de la red y la agenda compartida (contenidos, nuevas incorporaciones).
- Ejercer la representación del ilab siendo transmisores de su relato, cultura y recorrido, en jornadas y congresos, así como ante instituciones y entidades diversas. Se procurará que este relato sea consensuado y aprobado por los distintos agentes que conforman el ilab.

Así mismo, desarrollarán las siguientes **funciones**:

- Formar parte del Grupo Motor, que se definirá más adelante, implicándose en la toma de decisiones estratégicas, y tomando parte de los procesos de transferencia y los

mecanismos para la rendición de cuentas (contraste y evaluación, resultados e impactos a nivel estratégico).

- Tratar de buscar proyectos activamente, atrayendo iniciativas interesantes y atendiendo al entorno para identificar las posibles oportunidades.
- Mostrar una disposición, implicación y dedicación responsables y sostenidas en el tiempo.
- Dar a conocer el ilab y ser transmisores de información tanto dentro como fuera de la red, articulando la comunicación entre los agentes participantes, y trabajando por la difusión y visibilidad del ilab.
- Amadrinar a las nuevas incorporaciones, acogéndolas y acompañándolas.



AGENTES ACTIVOS

Los agentes activos son aquellos que promueven la innovación en proyectos de prospectiva, experimentación o transferencia. Están involucrados en la vida de la comunidad intercambiando conocimiento y experiencias, y mediante el hacer generan aprendizajes y buenas prácticas que posteriormente se extenderán. Los agentes serán considerados como agentes activos siempre que el proyecto de prospectiva, experimentación o transferencia esté en fase de ejecución. Cuando el proyecto finalice, estos agentes podrán volverse agentes latentes, o poner en marcha un nuevo proyecto y mantener su condición de agente activo.

Quiénes pueden serlo

Podrá ser un agente activo aquel que:

- Manifieste su compromiso por contribuir a la generación de innovación y transferencia de conocimiento a la red.
- Tenga en marcha un proyecto de prospectiva, experimentación o transferencia que haya sido seleccionado a través del mecanismo de priorización de pilotos que se determine en el ilab.

Beneficios y compromisos

Los agentes activos, como participantes del ilab, tendrán la oportunidad de:

- Participar en los espacios de toma de decisiones de los proyectos que llevan a cabo, y derecho a realizar propuestas para alimentar y construir la estrategia del ilab.
- Recibir acompañamiento y contar con el conocimiento y recursos (personales, técnicos etc.) del ilab para la llevar a cabo los proyectos en los que están involucrados.

Así mismo, desarrollarán las siguientes **funciones**:

- Llevar a cabo proyectos de prospectiva, experimentación o transferencia, contribuyendo a la evaluación del proceso, de los resultados y del impacto del proyecto en el que están involucrados.
- Mostrar disponibilidad y disposición para trabajar en los proyectos en los que se han comprometido, cumpliendo los plazos marcados, trabajando con rigor, y participando de manera constructiva.
- Aportar, en clave de transferencia, información, conocimiento y buenas prácticas extraídas de los proyectos en marcha.
- Dar a conocer el Ilab y ser transmisores de información, promoviendo la difusión y visibilidad del Ilab.
- Amadrinar a las nuevas incorporaciones, acogéndolas y acompañándolas.

Agentes activos

Tienen el compromiso de contribuir a la generación de innovación y transferencia a la red.

Pueden recibir acompañamiento para realizar proyectos innovadores y proponer aspectos estratégicos al I-lab.

Se comprometen a ejecutar proyectos y evaluarlos, transferir buenas prácticas y amadrinar nuevas incorporaciones.

AGENTES LATENTES

Los agentes latentes son aquellos que mantienen una posición de aprendizaje o escucha activa, hasta que promueven algún proyecto o participan en él, para así convertirse, mientras dure el proyecto, en agentes activos.

Quiénes pueden serlo

Podrá ser un agente latente aquel que:

- Tenga interés en el ámbito de la innovación en participación (con experiencia o sin ella).
- Se implique en el desarrollo de la comunidad de aprendizaje del ilab, tanto enseñando como aprendiendo de otras.

Desde el ilab, se propone que las Open Eskolas, ligadas al Compromiso 4, participen como agentes latentes en la red, dejando abierta la posibilidad de que adquieran un mayor nivel de compromiso y participación en la medida en que encuentren o propongan un proyecto a desarrollar en el marco de la red.

Beneficios y compromisos

Los agentes latentes, como participantes del ilab, tendrán la oportunidad de:

- Conocer de cerca los proyectos en marcha del ilab mediante visitas o sesiones de “puertas abiertas”.
- Opinar y aportar su visión sobre la estrategia y los proyectos del ilab.

Así mismo, **se esperará de ellos que:**

- Participen en el Foro Abierto, donde se da cuenta de los proyectos que se están llevando a cabo y la estrategia que se ha definido.
- Muestren una actitud proactiva, respondiendo cuando son convocados o se les pide opinión, y participando de manera constructiva.
- Compartir su conocimiento y buenas prácticas.

**Agentes
latentes**

Tienen interés en la innovación en participación.

Pueden conocer de cerca los proyectos del I-lab y opinar sobre sus proyectos y estrategia.

Se comprometen a compartir su conocimiento y buenas prácticas en la red.

En la siguiente imagen se resume el papel y las funciones que se esperará de cada tipo como participante de la red del ilab:

**Agentes
motores**

Tienen experiencia contrastada en el ámbito de la participación y deseable en procesos innovadores en participación.

Pueden tomar decisiones estratégicas y representar al I-lab.

Se comprometen a aportar visión estratégica, tener una dedicación responsable, articular la transmisión de conocimiento y amadrinar nuevas incorporaciones.

**Agentes
activos**

Tienen el compromiso de contribuir a la generación de innovación y transferencia a la red.

Pueden recibir acompañamiento para realizar proyectos innovadores y proponer aspectos estratégicos al I-lab.

Se comprometen a ejecutar proyectos y evaluarlos, transferir buenas prácticas y amadrinar nuevas incorporaciones.

**Agentes
latentes**

Tienen interés en la innovación en participación.

Pueden conocer de cerca los proyectos del I-lab y opinar sobre sus proyectos y estrategia.

Se comprometen a compartir su conocimiento y buenas prácticas en la red.

3. Espacios de participación

Los espacios de participación articulan la gobernanza de la red del Ilab y conforman una serie de mecanismos de colaboración entre los distintos tipos de agente. De esta manera, podríamos decir que existen 3 tipos de espacio que dan vida al Ilab:

- **Equipo Motor:** espacio único formado por agentes motores en el que se trabaja la estrategia de la red y la toma de decisiones en torno a ésta, incluyendo la selección de los proyectos a desarrollar en el marco del ilab en coherencia con la estrategia definida.
- **Grupos por Proyecto:** espacios múltiples que se activan en base a proyectos concretos y en los que se desarrollan las funciones de prospectiva, experimentación y/o transferencia. Son grupos formados por agentes activos y de temporalidad limitada. Los aprendizajes y experiencias acumulados a través de los proyectos pueden también alimentar e influenciar la estrategia del ilab.
- **Foro Abierto:** espacio para la co-creación y mejora constante del ilab, mediante el cual se integra el enfoque ciudadano y se refuerza su comunidad de aprendizaje. Es un lugar abierto todos los participantes del ilab (motores, activos y latentes), y también a otras entidades y personas que quieran aportar o asomarse al proyecto de forma puntual.

A continuación, se detallan las funciones, los mecanismos de trabajo, las participantes y roles, y las metodologías ligadas a cada uno de los espacios.

GRUPO MOTOR: ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Espacio para contribuir a la orientación estratégica y visión de futuro del ilab, que posteriormente se implementa a través de proyectos y servicios concretos. Este grupo asumirá también tareas vinculadas con la sostenibilidad de la red, la agenda compartida, la transparencia o las relaciones internas, tanto para con los demás grupos existentes dentro de la red, como para con los órganos u espacios del proyecto OGP EUSKADI.

Composición

Se trata de un pequeño equipo conformado por 9 Agentes Motores: 3 agentes institucionales, 3 agentes sociales y 3 agentes expertos. A la hora de abordar ciertos aspectos de la estrategia, este equipo trabajará también con agentes activos y latentes.

Funcionamiento y mecanismos de trabajo

El Grupo Motor es un equipo acotado que trabaja de manera flexible y abierta con otros agentes de la red. Tratándose de un grupo reducido, convocará a agentes activos y latentes para desarrollar algunos de sus ámbitos de trabajo. De esta manera, podrá poner en marcha distintos equipos que operen de manera puntual o continuada. En estas convocatorias se desarrollarán temas como las líneas estratégicas, la selección y seguimiento de los proyectos piloto, la agenda compartida, la estrategia de comunicación, la rendición de cuentas etc. Definir dentro del Grupo Motor, quién es la persona responsable de cada ámbito temático podría ayudar a simplificar y optimizar la gestión de las tareas.

Tanto el Grupo Motor como los grupos de trabajo serán responsable de operar de forma colaborativa, evaluar su trabajo, resolver posibles conflictos y mantener el bienestar de sus

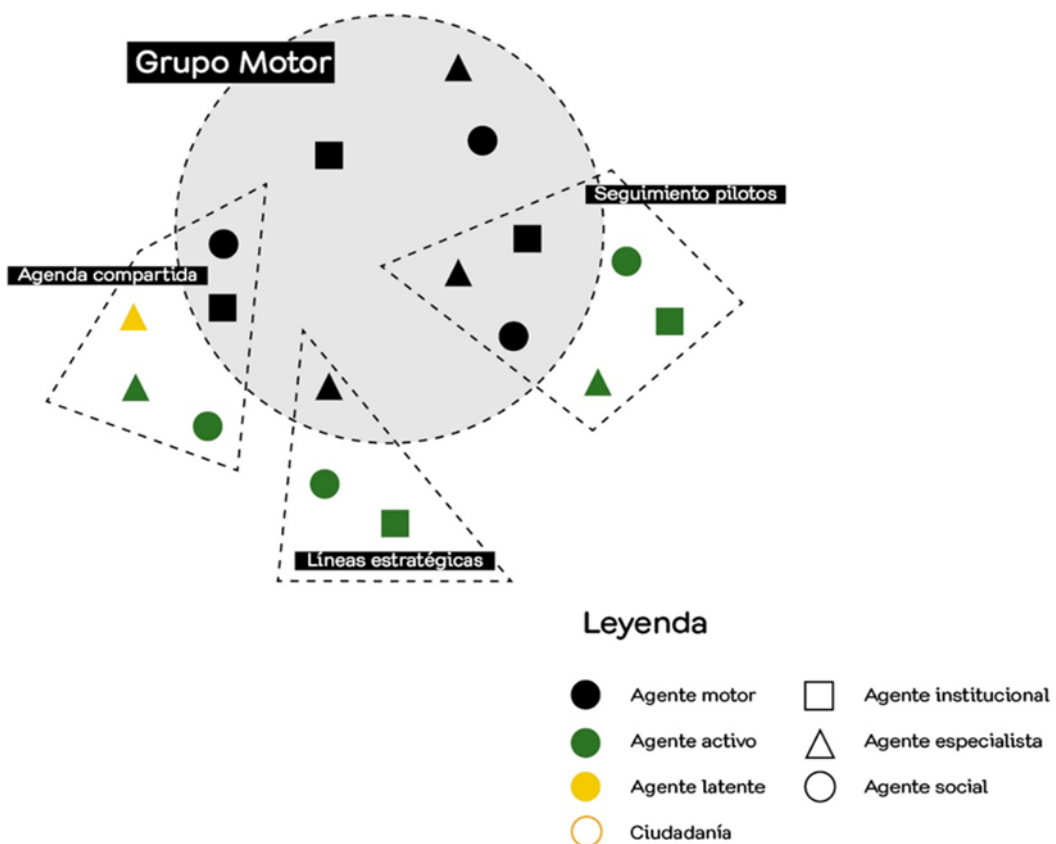
miembros. Así mismo, procurarán registrar sus decisiones y establecerán su ritmo de reunión según sus necesidades.

Toma de decisiones

En el proceso de toma de decisiones se procurará atender a los siguientes principios y valores:

- Ofrecer tiempo a la comprensión y deliberación del tema sobre el que se está decidiendo.
- Buscar distintas maneras de expresión: reflexión individual, rondas de sentires etc.
- Crear momentos de apertura en los que toda opinión y visión sea válida, y momentos de cierre en los que llegar a una decisión común.
- Tratar de no imponer unas visiones sobre otras.
- Evitar la votación.

Con el objetivo de cuidar el proceso de toma de decisiones, **en el Anexo II se añade una batería de posibles metodologías.**



GRUPOS POR PROYECTO: ÁMBITO OPERATIVO

Espacios para el diseño, despliegue y evaluación de proyectos relacionados con las 3 principales funciones del ilab: prospectiva, experimentación y transferencia. En estos se lleva a cabo la coordinación, comunicación, agenda y transferencia de buenas prácticas de cada proyecto.

Composición

Se trata de grupos conformados por Agentes Activos institucionales, sociales y expertos. Los Agentes Motores también podrán participar en estos grupos.

Funcionamiento y mecanismos de trabajo

Los Grupos por Proyecto son los responsables de la gestión e implementación de proyectos de prospectiva, experimentación y transferencia, y tienen relación directa con el Grupo Motor.

Esta comunicación será directa y procurará ser constante para garantizar la alineación de los proyectos con la estrategia, y a su vez permitir que las propuestas de los proyectos alimenten la estrategia. Dicha transmisión de información podrá realizarse online.

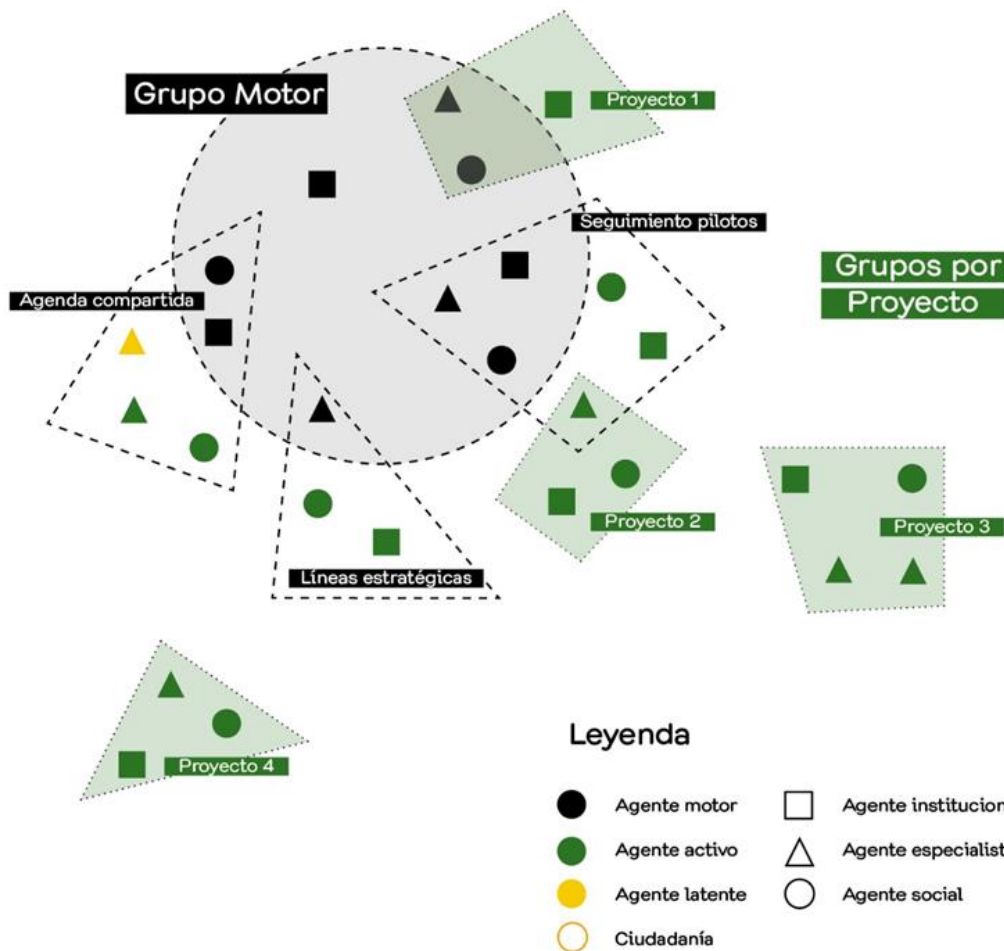
Son grupos con una temporalidad limitada, que se activan y disuelven en base al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Toma de decisiones

Al igual que en el Grupo Motor, se procurará atender a los siguientes principios y valores:

- Ofrecer tiempo a la comprensión y deliberación del tema sobre el que se está decidiendo.
- Buscar distintas maneras de expresión más allá de la asamblea: reflexión individual, rondas de sentires etc.
- Crear momentos de apertura en los que toda opinión y visión sea válida, y momentos de cierre en los que llegar a una decisión común.
- Tratar de no imponer unas visiones sobre otras.
- Evitar la votación.

En el Anexo II se añade una batería de posibles metodologías.



FORO ABIERTO: CONSULTA Y APRENDIZAJE

Espacio en el que se integra la visión de los agentes latentes y la ciudadanía en general, y mediante el cual se refuerza y expande la comunidad de aprendizaje.

Es un lugar en el que ofrecer información y recabar aportaciones sobre la planificación estratégica y los proyectos del ilab (tanto los activos como los que están por activar). Se trata de un canal de participación presencial y/o virtual en el que los agentes motores exponen la estrategia acordada y los proyectos derivados de ésta, de manera que los demás participantes del ilab (en su mayoría agentes latentes) y las personas asistentes, puedan conocerla, opinar sobre ella, y en caso de estar interesadas, involucrarse activamente. Un lugar para rendición de cuentas, comunicación, contraste y enriquecimiento de la red del ilab, en el que se informa, se reflexiona y se escucha, y también un lugar donde compartir aprendizajes y buenas prácticas desarrolladas dentro o fuera del ilab. Es también un espacio en el que la comunidad plantea desafíos, ideas y propuestas que dan sentido al trabajo en red.

En definitiva, un entorno en el que puedan surgir oportunidades de aprendizaje y colaboración, y un espacio para enriquecer y cocrear junto a la ciudadanía el proyecto del ilab.

Participantes

Los agentes latentes son los principales participantes del Foro Abierto, y compartirán este espacio con el resto de los agentes de la red y la ciudadanía no organizada. De ellos se espera recibir su conocimiento y visiones para alimentar y enriquecer la estrategia y proyectos del Ilab.

Funcionamiento y mecanismos de trabajo

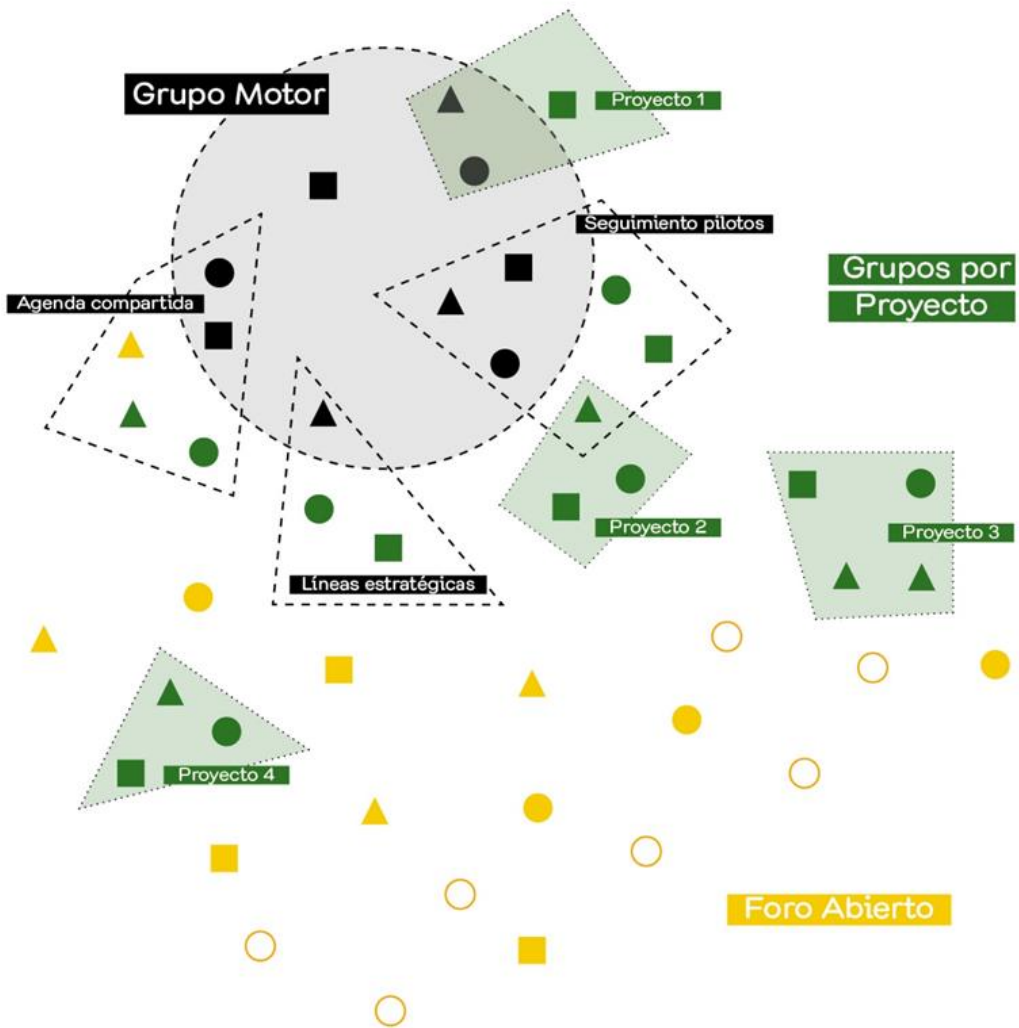
El Foro Abierto contará con mecanismos o procesos mediante los cuales:

- Relatar la estrategia del ilab.
- Recoger opiniones y aportaciones en torno a la estrategia y a los diferentes proyectos que estén en marcha y/o se vayan a constituir (siempre que los grupos por proyecto consideren necesaria una mayor apertura y participación para recabar otras aportaciones y visiones).
- Crear oportunidades de aprendizaje e intercambio.

Además, combinará canales presenciales y virtuales.

Para recoger aportaciones y promover el aprendizaje, se desarrollará una plataforma virtual de uso sencillo que promueva la interacción y la colaboración.

En el caso de las sesiones presenciales, será necesaria la dinamización de un equipo profesional que desarrolle y concrete la metodología a emplear.



Leyenda

- | | |
|------------------|------------------------|
| ● Agente motor | □ Agente institucional |
| ● Agente activo | △ Agente especialista |
| ● Agente latente | ○ Agente social |
| ○ Ciudadanía | |

4. Rendición de cuentas y transparencia

Tal y como se recoge en los principios del modelo de gobernanza del ilab, en lo relativo a la rendición de cuentas, **es importante asegurar desde el propio diseño conceptual y metodológico la apertura, transparencia y trazabilidad, para posibilitar el escalado y la transferencia de lo realizado.** En este sentido, es indispensable definir el enfoque de la información que se comunica, así como los canales y formatos empleados para ello.

Acceso a la información

El derecho a la información es un derecho fundamental de todos los miembros del ilab, independiente a su nivel de implicación o a la tipología de agente a la que pertenezcan. Es por ello que, tanto la información relativa a la estrategia y organización general del ilab, como los aprendizajes y herramientas derivadas de los experimentos, proyectos y servicios concretos serán de acceso universal.

Se garantizará que toda información esté en abierto disponible para su consulta y uso mediante una plataforma online.

Enfoque de la información, canales y formatos

Informar a la ciudadanía de manera clara y sencilla será necesario para garantizar la apertura del proyecto, potenciar la usabilidad de los aprendizajes extraídos y reforzar la comunicación con públicos más amplios que los habituales. En este sentido, será imprescindible prestar especial atención a los mecanismos y formatos comunicativos que resuman la información, la comuniquen de manera sencilla y la hagan atractiva. Es este enfoque el que necesita de un mayor conocimiento para su tratamiento y efectividad, por lo que se deberá contar con equipos profesionales para su materialización y puesta en marcha.

Por otra parte, es importante también ofrecer desde el ilab información extensa y detallada sobre el proyecto, ya que es una manera de fomentar la confianza y fiabilidad hacia el proyecto.

Tanto los relatos que reflejen lo realizado a nivel estratégico y a nivel de proyecto, como otros mecanismos de registro empleados durante el trabajo en el ilab estarán disponibles para su libre consulta.

Foro Abierto. Espacio para la rendición de cuentas

El Foro Abierto, mencionado en el apartado “Espacios para la participación”, es un espacio físico y virtual en el que rendir cuentas de las decisiones tomadas y recoger opiniones en torno a éstas. Un mecanismo de participación presencial y virtual en el que exponer la planificación estratégica y sus proyectos derivados, de manera que las personas asistentes pueden conocerla, opinar sobre ella, y en caso de estar interesadas involucrarse activamente.

Crear y cuidar los espacios de participación presenciales y abiertos es de vital importancia para fomentar nuevos encuentros y conexiones.

5. Por dónde empezamos

Tal y como se ha mencionado anteriormente, se plantea implantar el modelo de gobernanza de manera paulatina y en la medida en que el propio proyecto del ilab se desarrolle. Se considera interesante comenzar activando mecanismos que permitan comenzar a trabajar en red, e ir implementando progresivamente el modelo de gobernanza.

Es por ello que, en esta segunda fase de trabajo del Grupo Compromiso 3 que ha comenzado en octubre de 2019, debe servir para poner en marcha algunas de las patas del modelo previamente explicado. Activarlo a modo de piloto del propio modelo, para posteriormente, valorar su implementación y realizar las mejoras necesarias.

El pilotaje de 4 proyectos de innovación en participación tiene como principal objetivo testar ciertos aspectos de la conceptualización y del modelo de gobernanza del ilab derivados de la primera fase, además de producir los primeros productos transferibles. Para no generar confusión y complejizar este proceso de pilotaje doble que se propone, el testeo macro se plantea principalmente como una observación y comparación entre la realidad y lo plasmado sobre el papel, activando también algunos mecanismos propios para el testeo.

Los aspectos del modelo de gobernanza a activar y evaluar son los siguientes:

Cómo participar en la red

Se propone trabajar desde el prisma de los niveles de implicación para a posteriori medir si los 3 niveles acordados son suficientes, si tienen sentido tanto para los propios miembros como para el proyecto, y si los requisitos de entrada y los beneficios y compromisos de cada nivel son apropiados. Por lo tanto, se contará con 3 niveles de implicación en el funcionamiento del Ilab: agentes motores, activos y latentes. La función de agentes motores la cumplirán las personas integrantes del GC3; los agentes activos serán aquellos involucrados en los 4 proyectos piloto que se llevarán a cabo entre 2019 y 2020; y se propondrá participar como agentes latentes a todas aquellas personas, instituciones y entidades que hasta el momento han mostrado interés en el desarrollo del Ilab, ya sea presentando un proyecto piloto, acudiendo al Foro Abierto del Compromiso 3, contestando al cuestionario sobre criterios etc.

Gestión de la información y transparencia

Se pilotarán los mecanismos de apertura del Ilab, valorando tanto el enfoque de la información que se transmite como la forma de comunicarla. Para ello, además de los relatos posteriores a cada sesión del GC3, se activarán otros medios en los que la información transmitida sea más breve y concisa, y con un formato más atractivo.

Toma de decisiones

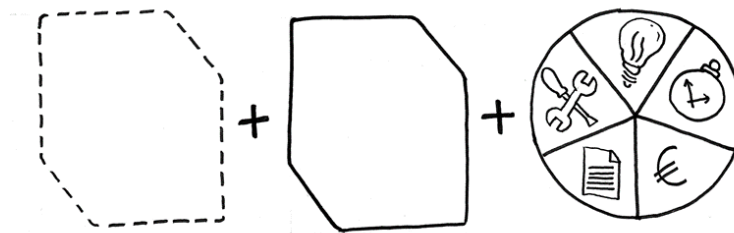
Se probará el Procedimiento para la Toma de Decisiones por Consentimiento Integrativo en los momentos en los que sea necesario llegar a un acuerdo firme de cara al futuro.

Al finalizar la segunda fase de trabajo del Compromiso 3, se espera obtener un modelo de gobernanza probado y mejorado en sus aspectos fundamentales. Ésta será una primera puesta en marcha del ilab con unos mecanismos de trabajo mínimos, acordados, que permitan su desarrollo paulatino y sostenible.

6 RECURSOS

El ilab en su primera versión -pensando en un mínimo modelo viable que pueda ser fácilmente asumible para su puesta en marcha-, debería contar con unos mínimos recursos compuestos por:

1. **ESPACIO DIGITAL.** Una plataforma entendida como espacio de referencia, que sirva para aglutinar a una comunidad tipológicamente diversa y territorialmente dispersa como es la del ilab. Un espacio informativo, para el trabajo colaborativo en proyectos concretos, para la gestión compartida de la red y también como repositorio del conocimiento generado, para favorecer el aprendizaje y la transferencia.
2. **ESPACIOS FÍSICOS.** Puesta a disposición por los agentes de la red de espacios que ya existen en el territorio y que pueden acoger usos diversos, como: espacio de trabajo de la secretaría técnica, punto de información y referencia territorial del ilab, espacio de encuentro y reunión, lugar de trabajo en el marco de distintos experimentos, sitio para la organización de actividades de divulgación, etc. Habrá que ver si debe existir algún tipo de condiciones para hacer sostenible la puesta a disposición de estos espacios, sobre todo en casos de usos más continuados, intensivos o recurrentes siempre que sea posible.
3. **OTROS RECURSOS.** Asegurar las condiciones para que el ilab y sus objetivos sean viables y sostenibles en el tiempo, dando acceso, ofreciendo y movilizándolo los recursos públicos y privados adecuados según las expectativas que se establezcan. Por ejemplo, recursos para: la creación de un pequeño equipo de gestión y coordinación; la externalización de la ejecución de algunas tareas (más allá del tiempo voluntario que cada agente pueda dedicar al ilab); el desarrollo de algunos experimentos y el acompañamiento de otros; o la comunicación, sistematización y transferencia de lo generado.



7 SERVICIOS

Los servicios ofertados por el ilab estarán dirigidos a la innovación en la participación. Deberán estar orientados a las necesidades detectadas desde la propia comunidad del ilab y estar planteados en claves de sencillez, adaptabilidad y escalabilidad.

A día de hoy aún resulta complicado fijar esta cartera de servicios, ya que en gran medida dependerán de las expectativas que se pongan sobre el laboratorio y de otros factores aún por determinar, como: agentes implicados (cuántas y quienes se comprometan en el inicio y en base a qué modelo de gobernanza), dimensión (en cuanto a la organización y al plan de acción), recursos (materiales, inmateriales, presupuestarios) o prioridades (qué es lo más importante o urgente para empezar).

En el Anexo III se ofrece **una batería de posibilidades a modo de kit combinable y ampliable. Para organizar esta cartera de servicios se utilizan los tres ámbitos de actuación señalados en los objetivos del ilab: Prospección, Experimentación y Transferencia.**

ANEXO I-CÓMO LO HACEN. Aprendiendo de otras experiencias de laboratorios, programas y redes

Las buenas prácticas analizadas se encuentran en el documento [Cómo lo hacen](#). Aprendiendo de otras experiencias de laboratorios, programas y redes (dentro de la pestaña de Guías de gobierno abierto, transparencia y participación).

Los 22 casos (algunos de ellos recogen a su vez varias referencias), están agrupados en base a tres tipologías: 1.- Labs de innovación ciudadana y/o innovación pública, que incluye a 27e Région (+ Superpublic + Les Halles Civiques), Behavioural Insights Team, Bherria, Danish Board of Technology, GovLab, Medialab Prado (+ ParticipaLab), newDemocracy, UK Policy Lab y Wikitoki; 2.- Labs de gobierno, que incluye a Decidim (+ L.I.D.), LAAAB, LabHacker, MindLab, Santalab y vTaiwan (+ PDIS); y 3.- Redes, que incluye a Ateneos Cooperativos, Haurren Hirien Sarea, Innovación Ciudadana, Puntos de Cultura (Brasil y Argentina + Espacios de Creación Joven de Extremadura), Q-epea y Redes públicas en Euskadi (Berritzeguneak + Ingurugelak + Kzguneak).

ANEXO II. METODOLOGÍAS PARA EL REPARTO DE ROLES Y TOMA DE DECISIONES EN PROCESOS COLECTIVOS

En este último apartado se recogen una serie de metodologías que apoyan y facilitan la gestión del trabajo colaborativo, y ofrecen pautas concretas para los procesos colectivos de toma de decisiones.

Lo que a viene a continuación es solo una pequeña muestra que está abierta a nuevas aportaciones, visiones, y formas de trabajo en común.

Reparto de roles

A la hora de realizar reuniones o sesiones de trabajo, es recomendable definir una serie de roles a desempeñar por las personas participantes. Nombrar y repartir funciones ayudará a optimizar el tiempo, ser más operativas y distribuir mejor el trabajo.

Algunos roles que favorecen el trabajo colaborativo son:

- Rol de facilitación: prepara y conduce las reuniones
- Rol de relatoría: realiza convocatorias, actas, controla los tiempos etc.
- Rol de transferencia: articula la comunicación con otros grupos de la red

Es interesante que las personas encargadas de representar estos roles sean elegidas en el propio grupo y sean propuestas por sus compañeras y compañeros. Es decir, que la asignación de roles se fundamente en argumentar por qué cada persona es considerada apta para un rol concreto, teniendo en cuenta la motivación personal (y no a través de una votación por mayoría). Es deseable además que estos roles se asuman con carácter rotativo.

Toma de decisiones

Poner en valor y dedicar tiempo a los procesos de toma de decisiones es fundamental para cuidar el trabajo colectivo y avanzar conjuntamente. En las siguientes líneas se proponen dos procedimientos distintos que ayudan a pautar y distribuir la toma de decisiones colectiva.

Toma de decisiones por Consenso

A la hora de tomar una decisión por consenso, comenzamos enunciando y definiendo el problema o la decisión a tomar. Acto seguido, dedicamos un tiempo a lanzar propuestas de posibles soluciones, para posteriormente generar un debate en torno a las propuestas recogidas. En este debate modificaremos algunas ideas y eliminaremos otras, de manera que la lista se vuelva más corta y podamos discutir los pros y contras de cada una de las propuestas. Es importante que toda persona tenga oportunidad de hablar.

En el caso de que existan objeciones importantes, volveremos a revisar los pros y contras. Si no hay grandes objeciones, expondremos las decisiones; comprobaremos el grado de acuerdo; en caso de que haya, se incorporarán enmiendas y objeciones menores; y finalmente, se volverá a comprobar el grado de consenso final.

Toma de decisiones por Consentimiento Integrativo

A la hora de tomar decisiones por consentimiento integrativo⁵ realizamos una primera ronda de sentires en la que todas las personas verbalizan las sensaciones e impresiones generadas por la propuesta a aprobar o la decisión a tomar. Tras esta primera ronda, realizamos una segunda ronda en la que se respondemos a la siguiente pregunta con un sí o un no: ¿hay alguna objeción, duda o pregunta respecto a la propuesta? En caso de que todas las personas respondamos no, la propuesta quedará aprobada. En caso de que alguna persona responda sí, realizaremos una tercera ronda para expresar dudas, opiniones o matices.

Tras esta ronda, la persona dinamizadora redefinirá la propuesta inicial teniendo en cuenta las opiniones puestas sobre la mesa y los sentires expresados en la primera ronda. Con esta segunda propuesta volveremos a realizar una ronda de objeciones.

Repetiremos este procedimiento que todas las personas participantes respondamos no y la propuesta quede aprobada.



ANEXO III. CARTERA DE POSIBLES SERVICIOS DEL ILAB

⁵ La toma de decisiones por Consentimiento Integrativo es una metodología habitual de la sociocracia. Para más información, consultar: Freitas, H. (2016): Manual de Sociocracia.

En el Anexo III se ofrece una batería de posibilidades a modo de kit combinable y ampliable. Para organizar esta cartera de servicios se utilizan los tres ámbitos de actuación señalados en los objetivos del ilab: Prospección, Experimentación y Transferencia.



1. Prospección

Una serie de acciones y servicios relacionados con la **investigación, la identificación de agentes, retos y tendencias o la conexión de todo ello entre lo local y lo global.**

- **Actividades dirigidas a detectar retos y tendencias de forma colectiva**, a corto, medio y largo plazo, para señalar líneas de investigación del ilab (por ejemplo, cuestiones como el uso intensivo de datos, las distintas formas de propiedad intelectual y licencias abiertas, los minipúblicos -audiencias ciudadanas por sorteo-, la gamificación o las ciencias comportamentales).
- **Mapa de la innovación en participación en Euskadi.** Un mapa-directorio que visibilice y ponga en valor a los agentes y redes locales que ya están trabajando en claves de innovación en participación, empezando por quienes conformen el ilab, pero sumando también a otros muchos, como por ejemplo los relacionados con los premios Elkarlan o los agentes del Directorio empresas prestatarias de servicios especializados que por el

motivo que sea no formen parte de la comunidad del ilab. Una buena referencia en este sentido para el mapeado puede ser la plataforma CIVICS ⁶. Este mapeo, a la hora de identificar a los agentes, debe reflejar sus principales experiencias y rasgos característicos, atendiendo tanto a casos de éxito como de fracaso, significativos a la hora de plantear su transferencia.

- **Participación en redes o dinámicas internacionales vinculadas con la innovación en participación, poniendo en relación y conectando así el trabajo del ilab en lo local con otros agentes que operan en todo el mundo con objetivos similares.** Estas relaciones deben ser más cualitativas que cuantitativas y estar vinculadas a intereses específicos y el desarrollo o la transferencia de proyectos concretos. El marco de la OGP es propicio para esto.

2. Experimentación

El desarrollo de proyectos experimentales debe ser la faceta nuclear y más dinámica del ilab, en torno a la que se articulen el resto de acciones y servicios.

Estos proyectos podrán surgir a partir de:

- Líneas de trabajo del ilab. Temas de trabajo y retos concretos detectados desde las acciones de prospección o desde los distintos grupos de trabajo.
- Proyectos ya en marcha. Sumarse a iniciativas que quieran apostar por innovar en sus procesos, metodologías y/o herramientas de participación.
- Convocatoria abierta de proyectos. Dirigida a identificar y apoyar el desarrollo de proyectos de innovación en participación promovidos por agentes ciudadanos, entidades locales, grupos de interés o expertas, buscando abordar una tipología de proyectos más plural.

Los proyectos podrán abordarse de dos maneras Pudiendo plantearse otras fórmulas intermedias:

1. Cada proyecto se lleva a cabo de manera autónoma, cada cual desde su propia lógica y recorrido (tema y objetivo, territorio, agentes, presupuesto...), como se hace por ejemplo en la convocatoria abierta de Etorikizuna Eraikiz⁷.
2. Dentro de un formato marco más tipo hackaton donde se reúnen distintos proyectos en torno a un tema y/o una metodología, y donde también se prima el encuentro y el intercambio entre proyectos, como sucede por ejemplo en las convocatorias de Medialab

⁶ Una herramienta digital de automapeo colaborativo, utilizada entre otros por la red de innovación Ciudadana, LAAAB o SantaLab <https://civics.cc/es/#/iniciativas>

⁷ Gipuzkoalab es el laboratorio de Etorikizuna Eraikiz, orientado al diseño, la experimentación y la activación de diferentes proyectos innovadores de carácter estratégico o experimental, basados en la búsqueda de la colaboración, el trabajo en red, una intensa relación con los ámbitos académicos, la relación con agentes internacionales, etc., <https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/proyectos>.

Prado o Innovación Ciudadana (10 proyectos / 100 participantes / 2 semanas de co-creación)⁸.

En cualquiera de los casos, los proyectos de experimentación deberán incluir en su desarrollo a agentes diversos en claves de colaboración público-social, como: un agente social (contando con la perspectiva de las usuarias, afectadas o destinatarias -prestando especial atención a quienes habitualmente no participan-), un agente especialista (metodología, conocimiento experto, experiencia aplicada...), un agente institucional (marco político-administrativo, conocimiento y experiencia desde el ámbito técnico y recursos) y podrá sumarse un agente internacional (para el contraste y la transferencia).

En general estos proyectos se desarrollarán en claves de co-producción entre el ilab y los agentes responsables de cada proyecto. Los pilotos que se van a poner en marcha en el marco del Compromiso 3 deben ser un buen ejemplo de todo ello.

El documento titulado **Bases para el mecanismo de identificación y colaboración con los proyectos experimentales** pretende sentar unos principios de actuación compartidos, un primer protocolo que clarifique cómo ha de ser la colaboración entre los futuros proyectos de experimentación del ilab y la propia red, realizado a partir de los aprendizajes logrados con la ejecución de los cuatro proyectos pilotos del compromiso 3 del Plan de acción 2018-2020 de OGP Euskadi. El documento aborda todo el proceso, desde la identificación de los proyectos experimentales, la selección y lanzamiento, la interacción entre ellos y la evaluación y transferencia de sus resultados. En el anexo se recoge un resumen de los 4 pilotos y sus productos de transferencia: **Aurrekontu irekiak; Participación saludable; Thinking Fadura y Etorikin Rekalde**.

3. Transferencia

Aquí se reúnen servicios del ilab relacionados, tanto con el acompañamiento y la facilitación, como con la evaluación, la sistematización, el escalado o la replicabilidad en otros contextos.

- **Servicio de orientación.** Asesoramiento a agentes (de la red y de fuera de la red) que quieran activar procesos de innovación en participación en sus contextos. Podría articularse como una formación sobre cuestiones básicas (procedimientos, metodologías, casos de éxito, etc.), acompañada de un pequeño paquete de horas de mentoría orientadas a trabajar sobre el proyecto concreto de cada agente.
- **Servicio de apoyo en la transferencia.** Favorecer la transferencia es uno de los objetivos clave del ilab y algo a lo que en general estamos muy poco acostumbradas. Por eso, para cuidar este aspecto se ofrecerá un servicio de apoyo en la sistematización y paquetización de procesos y resultados, partiendo de cómo planificar desde el inicio la transferencia y cómo hacerlo de forma abierta y compartida. El formato de este servicio podría ser similar al de orientación, con una parte de formación y otra de mentoría.

⁸ Breve introducción a los laboratorios de innovación ciudadana LABIC, <https://www.segib.org/laboratorios-de-innovacion-ciudadana-que-son-y-para-que>.

- **Directorio de empresas prestatarías de servicios razonado y contrastado.** Para facilitar el acceso a las empresas especializadas, desde el ilab se podría promover la creación de un directorio razonado que cuente con el contraste/homologación desde el propio laboratorio en base a unos criterios preestablecidos. Este directorio, de carácter abierto y permanentemente actualizado, debería servir para presentar brevemente a cada una de las empresas prestatarías de servicios, señalar sus ámbitos de especialización, los aspectos más diferenciales de su oferta y una pequeña selección de proyectos realizados. También podría incluir un apartado de opiniones de las usuarias de los servicios.
- **Sistema de evaluación y contraste.** Primeramente se debe definir un marco de indicadores generales que puedan servir para evaluar los efectos del ilab y de los programas y actividades desarrolladas en su marco. Para ello se tendrán en cuenta tanto los principios del ilab como los criterios establecidos para el desarrollo de experimentos. A partir de este marco, se creará un grupo de contraste entre pares, para que entre los distintos agentes se evalúen los experimentos llevados a cabo y el funcionamiento general del ilab. Esta evaluación y contraste podría contar de forma complementaria, si se considerase necesario, con una auditoría externa⁹.
- **Formación especializada.** Formación presencial y/o virtual dirigida a la especialización en el ámbito de la participación en claves de innovación (tanto para el reciclaje de competencias como para la formación de futuras profesionales). El grueso de estas actividades no estarán desarrolladas directamente desde el ilab, sino que podrán ser coproducidas junto a otros agentes, apoyadas y/o simplemente difundidas en la red (en gran medida se tratará de establecer relaciones y dar un marco de sentido común a actividades que ya se están desarrollando en el territorio -p.e. masters que ya hay desde las universidades relacionados con distintos aspectos de la participación, con los que se podrían establecer vínculos programáticos, de prácticas, realización de TFM's...-). Estas actividades deberán estar directamente conectadas -siendo parte de un todo- con la Open Eskola (que es el Compromiso 4 de la OGP Euskadi), que pondrá el foco de su actividad en el conocimiento y la mejora de los procesos e instrumentos de participación social e institucional, a nivel ciudadano, político y técnico.
- **Becas de investigación conveniadas con las universidades vascas,** orientadas a: profundizar en distintos ámbitos del conocimiento y la experiencia; trabajar sobre temas presentes de forma estratégica en el ilab; ayudar a evaluar el impacto y sistematizar tanto la propia red como sus procesos y proyectos de experimentación; y/o contribuir a generar relato y favorecer la transferencia.

⁹ En la Economía del Bien Común se proponen tres niveles de evaluación: autoevaluación, evaluación entre pares y evaluación externa, <https://economiadelbiencomun.org/evaluacion-peer>.

