



# **¿CÓMO LO HACEN?**

**aprendiendo de otras experiencias de laboratorios, programas y redes**























# ¿CÓMO LO HACEN?

**aprendiendo de otras experiencias de laboratorios, programas y redes**

**Este informe forma parte del proceso de trabajo para el desarrollo del Compromiso 3 dentro del Plan de Acción OGP Euskadi 2018-2020, para el desarrollo de un iLab de participación ciudadana.**

Realizado entre noviembre de 2018 y junio de 2019, por ColaBoraBora Koop con el apoyo de Arantxa Mendiarrat en la identificación de casos y la redacción de fichas.



**COLABORA  
BORA**







# ÍNDICE

## ¿CÓMO LO HACEN?

aprendiendo de otras experiencias  
de laboratorios, programas y redes

[p. 11]      **A. MARCO Y METODOLOGÍA**

[p. 12]      **B. QUÉ HEMOS BUSCADO**

[p. 13]      **C. QUÉ HEMOS ENCONTRADO**

[p. 13]              El para qué de estos laboratorios

[p. 14]              Algunas claves de diseño

[p. 14]              Diversificar la participación

[p. 15]              Espacios y redes

[p. 16]              ¿Nueva institucionalidad?

[p. 17]      **D. ANÁLISIS DE CASOS**

[p. 19]      **Labs de innovación ciudadana y/o innovación pública**

[p. 21]              27e Région (+ Superpublic + Les Halles Civiques)

[p. 29]              Behavioural Insights Team

[p. 33]              Bherria

[p. 39]              Danish Board of Technology

[p. 41]              GovLab

[p. 45]              Medialab Prado (+ ParticipaLab)

[p. 54]              newDemocracy

[p. 57]              UK Policy Lab

[p. 59]              Wikitoki

[p. 67]      **Labs de gobierno**

[p. 69]              Decidim (+ L.I.D.)

[p. 79]              Etorkizuna Eraikiz

[p. 85]              LAAAB

[p. 93]              LabHacker

[p. 98]              MindLab

[p. 103]              Santalab

[p. 107]              vTaiwan (+ PDIS)

[p. 115]      **Redes**

[p. 117]              Ateneos Cooperativos

[p. 121]              Haurren Hirien Sarea

[p. 125]              Innovación Ciudadana

[p. 128]              Puntos de Cultura (Brasil y Argentina + Espacios  
de Creación Joven de Extremadura)

[p. 134]              Q-epea

[p. 138]              Redes públicas en Euskadi (Berritzeguneak + Ingurugelak + KZguneak)







# A. MARCO Y METODOLOGÍA

Un anexo para la conceptualización del iLab, compuesto por casos locales, estatales e internacionales, que tiene como objetivo aportar referencias conceptuales y prácticas, ejemplos concretos, tanto a nivel general como sobre aspectos determinados, que puedan resultar de ayuda en el proceso de co-diseño del propio modelo de iLab para la innovación en participación de Euskadi.

La elaboración de este estudio de experiencias se ha llevado a cabo por ColaBoraBora Koop, con el apoyo de Arantxa Mendiarrat. Se ha realizado en paralelo al trabajo del Grupo de Compromiso 3 del Plan de Acción OGP Euskadi 2018-2020, lo que ha ido determinando y modificando los casos de estudio que podía ser más conveniente analizar, así como los aspectos en los que fijarse. Así, en este proceso, se ha pasado de un primer mapeado de 9 casos a un informe que incluye 22 fichas, algunas de ellas incluyendo referencias a varios casos. Se ha abierto el espectro de observación (inicialmente más centrado en casos estatales y latinoamericanos); se ha puesto el acento en las experiencias orientadas más a la innovación en participación que a la innovación ciudadana o la innovación en políticas públicas; y se han incorporado experiencias relativas a redes, ya que esta tipología ha cogido mucho peso en el trabajo de co-diseño del grupo.

La estructura de las fichas sigue un esquema muy sencillo y flexible (las fichas están redactadas pensando más en la mejor comprensión del caso que en el respeto a la estructura de la ficha, pudiendo por ejemplo no incluirse todos los apartados en todas las fichas),

Este esquema está compuesto por:

- **Datos básicos:** nombre, localización (o ámbito geográfico de actuación), palabras clave y web.
- **Nos interesa por:** pequeño listado de aspectos relevantes en relación al iLab.
- **Descripción general:** donde se hace una breve presentación del caso y sus aspectos más relevantes.
- **Algunas características:** donde se hace una descripción más detallada de algunas acciones, formas de gobernanza, metodologías, etc.
- **Otras cuestiones a tener en cuenta:** donde se señala otra información que pueda ser de interés de cara a la conceptualización del iLab (generalmente aspectos prácticos, organizativos, presupuestarios, retos de futuro, etc.).
- **Para saber más:** donde se aportan links a publicaciones, informes u otros contenidos de interés.

Para realizar las fichas, primeramente se han analizado las webs y publicaciones de los propios casos de estudio, se han consultado en internet artículos y entrevistas que ayudaban a profundizar en distintos aspectos (estas referencias aparecen anotadas dentro de cada una de las fichas para favorecer su consulta contextualizada). Además, en los casos que ha sido posible, también se han realizado algunas entrevistas con personas responsables de los laboratorios.



En el proceso también han resultado de gran utilidad algunas publicaciones de análisis y mapeado, que nos han aportado mucha información, siendo de gran ayuda para contrastar nuestra propia búsqueda. Es relevante la actual proliferación de este tipo de informes, lo que indica que se está poniendo mucha atención sobre este tipo de laboratorios y que, estando aún en una primera fase emergente, ya tienen un cierto recorrido y empieza a haber estudios de análisis, de contraste y comparación, de reflexión (auto)crítica, etc. En este sentido queremos señalar dos publicaciones que han aparecido de manera simultánea a la elaboración de este informe y que nos han resultado de gran ayuda e interés, tanto a la hora de conceptualizar el iLab, como siendo inspiración y fuente directa para la redacción de algunas de las fichas.

- **HACKING INSIDE BLACK BO(X)OK. *Cómo abrir instituciones desde dentro***, un libro coordinado desde el LAAAB del Gobierno de Aragón y la Red de Innovación Ciudadana de la SEGIB, realizado durante un *booksprint* a final de 2018, con reflexiones sobre el presente y el futuro de los laboratorios.  
<http://www.laaab.es/hackinginside/>
- **LABORATORIOS DE GOBIERNO PARA LA INNOVACIÓN PÚBLICA. *Un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas***, editado por RedInnolabs (Programa CYTED), realizado por Exequiel Rodríguez y dirigido por Rita Grandinetti, desde la Universidad Nacional de Rosario - PoliLab - Grupo de Estudios sobre Innovación Pública.  
[http://www.cytcd.org/sites/default/files/doc\\_goblabs\\_redinnolabs.pdf](http://www.cytcd.org/sites/default/files/doc_goblabs_redinnolabs.pdf)

**ESKERRIK ASKO POR LA INSPIRACIÓN  
Y VIVA LA ÉTICA HACKER!**

## B. QUÉ HEMOS BUSCADO

Para elaborar este informe nos hemos fijado en distintos aspectos de interés de cara a la conceptualización del iLab y que también han sido las cuestiones sobre las que simultáneamente se ha ido trabajando con el Grupo de Compromiso 3.

Estos aspectos en torno a los que reflexionar y co-diseñar han sido:

- **SOBRE EL QUÉ Y PARA QUÉ**  
Objetivos y funcionalidades, principios y valores, participantes...
- **SOBRE EL CÓMO (FORMATOS)**  
Componentes, programas, herramientas...
- **SOBRE EL CÓMO (ORGANIZACIÓN)**  
Gobernanza, gestión, procedimientos, red...



# C. QUÉ HEMOS ENCONTRADO

La realidad de los laboratorios de innovación en participación es aún una realidad emergente. Aunque algunos de los casos analizados tienen más de 10 años, en general muchos de ellos están surgiendo en los últimos años, por lo que aún suponen una realidad poco estabilizada, sobre la que es difícil hacer una verdadera evaluación fundamentada.

Pero el diseño de un iLab de innovación en participación en Euskadi forma parte de esa misma emergencia, por eso, más que evidencias concretas, lo que sí hemos encontrado y nos sirve en nuestro propio proceso, son: algunos elementos clave, algunas preguntas con respuestas diversas, algunos aprendizajes y retos que se repiten.

A continuación presentamos de manera muy resumida algunas de estas cuestiones.

## > El para qué de estos laboratorios

Los laboratorios (o los programas de impulso de laboratorios) surgen principalmente con estos objetivos generales:

- **Ayudar a articular ecosistemas** que favorezcan la participación, ya sea a través de comunidades relacionales y productivas y/o de otros procesos más adhocráticos.
- **Facilitar y acompañar** la investigación, desarrollo, prototipado y testeo, tanto de herramientas y procedimientos para mejorar la participación, como de soluciones aplicadas a distintos retos (desde la redacción de una ley a la puesta en marcha de una iniciativa concreta).
- **Poner las condiciones** para que estos objetivos sean viables y sostenibles en el tiempo, ofreciendo y movilizand los recursos (de distintos tipo) adecuados según las expectativas.
- **Desarrollar sus propios experimentos** relacionados con aspectos de la innovación en participación respondiendo a la agenda de quien los ponga en marcha.

Conviene diferenciar entre laboratorios orientados a tres ámbitos (similares pero distintos, que pueden combinarse pero que hay que saber entender desde su especificidad):

1. **Lo gubernamental** (las decisiones y planes de gobierno).
2. **Lo público** (la innovación en las instituciones y sus acciones y políticas públicas).
3. **Lo social** (retos de muy diverso tipo, ámbito, dimensión...).

La idea de **innovación democrática** está cada vez más presente en muchos de los laboratorios, siendo la participación uno de los componentes para su desarrollo.

## > Algunas claves de diseño

Una primera pregunta a hacerse ¿Se quiere centrar el laboratorio en una tipología, funcionalidad u oferta de servicios concreta o combinar varias? **¿Especialización o diversificación?**

Algunas características comunes a muchos de los laboratorios:

- **Aprender haciendo**, experimentación aplicada, desde lo práctico, a través de retos concretos, que se testean de manera controlada en entornos administrativos.
- Predominio de **metodologías de co-creación** ligadas al *design thinking* el diseño ágil y los procesos de prototipado adaptativos, flexibles e iterativos.
- **Hibridación de lo digital y lo presencial.**
- Relevancia de las figuras de **mediación y facilitación.**
- Creciente presencia del **uso intensivo de datos**, los **minipúblicos** (grupos de personas seleccionadas al azar) y las **ciencias comportamentales.**

La **filosofía libre y abierta** aparece como fondo conceptual en gran parte de los laboratorios (código abierto, ética hacker, facilitar la transferencia, producción y uso de recursos compartidos...), pero en general no está bien articulada de manera efectiva, sino que se hace un uso retórico, informal o muy básico de la misma. ¿Qué factores pueden ser determinantes para avanzar hacia una incorporación más consciente y transformadora de esta cuestión en el ADN de los laboratorios?

Los laboratorios tienen como objetivo el **posibilitar la experimentación, probar, testear**, pero se encuentran en muchos casos con la reclamación urgente, política y social, de la obtención de resultados inmediatos. ¿Se puede realmente experimentar o es mayor la tendencia hacia la exigencia de aplicaciones efectivas a corto plazo? ¿Cómo encontrar un equilibrio en esta cuestión?

## > Diversificar la participación

Los laboratorios se dirigen a **públicos diversos, buscando la cooperación informada** entre ciudadanía, expertas, grupos de interés y agentes decisores, para la combinación de saberes y experiencias y la emergencia de la inteligencia colectiva.

Pero por lo general, aunque la mayoría de los laboratorios son de acceso público, les **resulta muy complicado cumplir con esta diversificación de la participación**, el llegar a todo el espectro de agentes afectados por los distintos ámbitos y retos a abordar, más allá del personal político-técnico, las expertas y los agentes sociales que habitualmente ya participan. En muchos casos tienden a convertirse en espacios especializados a los que les cuesta romper esa barrera práctica y simbólica, para llegar al conjunto de la ciudadanía, ser más abiertos y accesibles, estar más presentes en el imaginario colectivo (como por ejemplo si lo están las bibliotecas). ¿Cómo asegurar la diversidad? ¿Qué procesos y qué herramientas poner en juego? ¿Cómo hacer sostenible la participación? ¿Cómo generar confianza recíproca?



Algunas claves pueden darse al plantear los espacios, dispositivos y procedimientos pensando en:

- Principios de diseño basados en lo **sencillo, adaptativo, escalable, atractivo o gamificado**.
- Favorecer **distintas formas de participación e implicación**, que permitan una participación fragmentada y distribuida.

Además de poner el foco en la ciudadanía, **unos agentes fundamentales a los que llegar y hacer partícipes en los procesos de transformación pública, es al funcionariado**. No solo al personal directamente ligado a la participación sino a quienes trabajan en distintos departamentos y ámbitos institucionales, para así transversalizar la participación. Esto permite introducir la perspectiva clave del ***hacking inside***, para transformar desde dentro estableciendo puentes con los afueras.

## > Espacios y redes

Respecto a la idea o rol del “espacio” como infraestructura física, se encuentran tres tipologías:

1. **El espacio físico es el elemento clave**, entendido como espacio de encuentro y catalizador, como lugar de referencia para comunidades emergentes y para los distintos agentes involucrados en los procesos.
2. **La creación de una infraestructura digital para la participación** es en torno a la que se articula toda la estrategia y puede tener (o no) como efecto derivado la creación de un espacio físico relacionado.
3. **Lo importante es el reto común** y el espacio es un elemento no indispensable, que muchas veces surge con posterioridad, como una necesidad derivada del desarrollo de otros programas.

La mayoría de los laboratorios funcionan como **unidades especializadas de referencia que tienen como reto abrirse al conjunto del territorio** (mediante sucursales, dispositivos móviles, redes). Las redes que mejor funcionan son aquellas que lo hacen en claves de **autonomía e interdependencia entre nodos**, compartiendo algunos objetivos, principios, recursos y/o actividades comunes. En ese sentido son interesantes los **programas que apoyan la articulación y sostenimiento de redes**, así como los dirigidos a incorporar nuevos nodos a la red.

Según ha ido evolucionando el proceso de conceptualización del iLab ha ido cogiendo más peso la idea de **red ligera y distribuida**. Por eso, en el estudio de casos final se ha puesto más atención en ejemplos de laboratorios-red basados en: mínima estructura, pocos y claros compromisos, maximizar la autonomía fortaleciendo la interdependencia, trabajo por grupos y/o proyectos, ir creciendo o desarrollándose poco a poco, desde lo concreto.

## > ¿Nueva institucionalidad?

La mayoría de los laboratorios analizados tienen **un alto componente institucional y gubernamental** en el impulso, conceptualización-diseño, orientación y sostenimiento de los laboratorios.

En la mayoría de los casos se opera desde lo institucional, trabajando “para” o “con” otros agentes público sociales y la ciudadanía (casi siempre como usuaria o destinataria y no tanto como sujeto activo), **sin llegar a producirse casos de verdadera co-responsabilidad operando “desde”**. Aunque se pretende, no se termina de dar el paso del “decidir con” al “hacer con” la ciudadanía, aunque en muchos casos se va avanzando en esa dirección. Esto provoca que los límites de los laboratorios y los experimentos (ritmos, recursos, nivel de incertidumbre...) dependan en gran medida de la voluntad política y no del conjunto de agentes.

**La propiedad, gobernanza y responsabilidad sobre los laboratorios, su misión o continuidad, están demasiado ligados a quién los paga.** Quien paga es quien manda, quien finalmente decide. Se confunde el apoyo gubernamental con el control institucional. Esto viene acompañado de que la financiación es el capital determinante respecto a la gestión del poder, sin innovarse suficientemente en la consideración de otros capitales (conocimiento, dedicación, confianza...) y gestión de poderes.

Es necesario **pensar en los propios laboratorios como comunidades de aprendizaje y práctica de nuevos modelos de gobernanza entre lo público-común**. Y esto precisa de una mayor permeabilidad y apertura para ampliar los vínculos y el sentido de pertenencia. También precisa de pensar, por una parte, sobre la representatividad y legitimidad de quienes participan y por otra, sobre, el compromiso desde lo gubernamental sobre los resultados producidos (en la mayoría de los casos los procesos activados aún no son vinculantes, lo que les resta credibilidad).



# D. ANÁLISIS DE CASOS

Este informe está compuesto por 19 fichas, algunas de las cuales incluyen más de un caso de estudio. Para ordenar su consulta se han agrupado en **tres tipologías (diferenciadas por un código de color) y dentro de cada una de ellas se presentan por orden alfabético**. Dada la naturaleza híbrida y polifacética de muchos de los casos, algunos de ellos bien podrían estar situados dentro de una u otra tipología y se ha optado por situarlos en aquella que se ha considerado más adecuada para la conceptualización del iLab. Estas tres tipologías son:

## > Labs de innovación ciudadana y/o innovación pública

Incluye aquellos casos que ponen una mayor atención en la realización de experimentos, desarrollo de metodologías, abordar retos de manera aplicada, etc.

Estos casos son: 27e Région (+ Superpublic + Les Halles Civiques), Behavioural Insights Team, Bherria, Danish Board of Technology, GovLab, Medialab Prado (+ ParticipaLab), newDemocracy, UK Policy Lab y Wikitoki.

## > Labs de gobierno

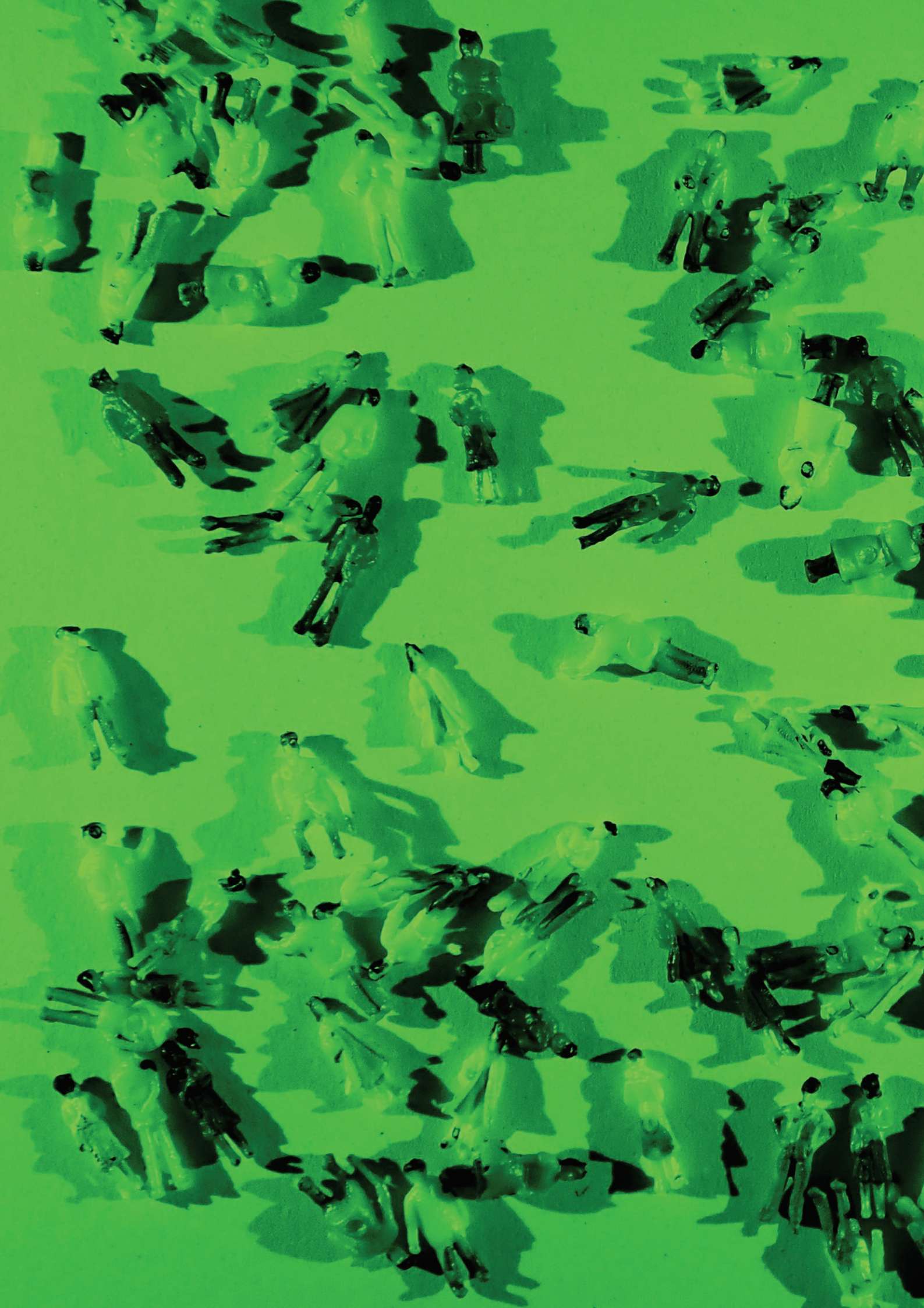
Incluye aquellos casos que ponen una mayor atención en convertirse en instrumentos de gobierno abierto, ayudando a extender la cultura de la participación, tanto dentro de la propia administración, como en la relación de esta con la ciudadanía

Estos casos son: Decidim (+ L.I.D.), Etorkizuna Eraikiz, LAAAB, LabHacker, MindLab, Santalab y vTaiwan (+ PDIS).

## > Redes

Incluye aquellos casos que ponen una mayor atención en su articulación como red, ya sea en contextos más locales o a nivel más global. La mayoría de los casos presentados en este sentido no tienen que ver temáticamente con la idea de innovación democrática, sino con su propia tipología como red.

Estos casos son: Ateneos Cooperativos, Haurren Hiria, Innovación Ciudadana, Puntos de Cultura (Brasil y Argentina + Espacios de Creación Joven de Extremadura), Q-epea, así como distintas redes públicas en Euskadi, que cuentan con espacios distribuidos por todo el territorio, como los Berritzeguneak, las Ingurugelak y los KZguneak. Además conviene consultar otras fichas donde aparecen otras redes brevemente desarrolladas, como: la Red internacional Democracy R&D en la ficha de la newDemocracy o la idea de Red de Laboratorios Municipales en el apartado del L.I.D. en la ficha de Decidim.





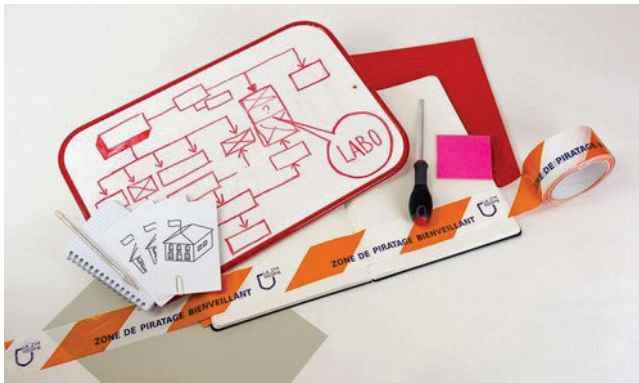
An aerial photograph of a large crowd of people in a park, with many long shadows cast across the grass. The image is used as a background for the title.

# **LABS DE INNOVACIÓN CIUDADANA Y/O INNOVACIÓN PÚBLICA**









## 27e Région + Superpublic + Les Halles Civiques

La 27e Région es un laboratorio para la innovación en el sector público que tiene como objetivo acompañar a otras instituciones en la renovación de la administración y las políticas públicas y en la puesta en marcha de nuevos laboratorios en las diferentes regiones de Francia. En esta ficha, además de analizar sus características y programas, ponemos atención en dos espacios físicos en París con los que tiene vinculación: Superpublic y Les Halles Civiques.

### > 27e Région

**París (opera en toda Francia)**

**do-tank, investigación\_acción, multidisciplinaridad, metodologías\_propias, innovación\_en\_el\_sector\_público, participación\_ciudadana, espacios\_físicos**

**<http://www.la27eregion.fr/>**

**Nos interesa porque:**

- Es un laboratorio que da servicio y sirve de paraguas a todas las regiones francesas.
- Trabaja desde la perspectiva de aprender-haciendo, con perfiles interdisciplinarios y desde un carácter experimental.
- Se inserta dentro de las organizaciones, implicando a las trabajadoras de las mismas, en procesos que requieren de un compromiso de medio y largo plazo.
- Desarrolla programas con metodologías específicas de investigación-acción, orientados a la transformación organizacional, la exploración de retos concretos y la puesta en marcha de laboratorios de innovación en toda Francia (a través de La Transfo).
- Evaluación combinando indicadores cuantitativos y cualitativos.

## Descripción general

Laboratorio de transformación pública creado en 2008 en París que se define como un **do-tank** y lleva a cabo **proyectos de investigación-acción**, para prototipar y testear nuevos métodos de innovación para el diseño de políticas públicas, que involucren a todos los actores públicos.

El origen de su nombre es significativo. Hasta hace poco **Francia, estaba organizada en 26 regiones y el laboratorio se constituía como la 27ª buscando servir de paraguas y dar servicio al resto**. Actualmente, más de la mitad de las regiones francesas trabajan regularmente con La 27e Région, que se ha abierto además a trabajar con el resto de escalas, de lo municipal a lo estatal

Además de los proyectos de investigación acción -que son el centro de sus actividad y su aspecto más diferencial-, desarrollan muchas otras actividades orientadas a difundir una **nueva cultura de la acción pública**. Sus metodologías priorizan la **experiencia de usuario**, involucrando conjuntamente a servidoras públicas y ciudadanía para servir como punto de partida para re-examinar políticas públicas. **Trabajan con equipos multidisciplinares que incluyen tanto a profesionales de la creatividad, el diseño o las ciencias sociales, como a prácticas amateur (do-it-yourself, educación popular, etc.)**.

## Algunas características

### > Tres hipótesis como punto de partida

1. **Las tecnologías son "la cura y el veneno"**, citando al filósofo Bernard Stiegler. Dependiendo de cómo se usen, las técnicas y tecnologías crean valor (social, democrático, ciudadano) o lo destruyen. Que su efecto sea positivo es uno de los objetivos de los actores públicos.
2. **El declive de la "Nueva Gestión Pública"**, puesta en práctica en los años 60 y 70, y basada en principios del *management* empresarial del rendimiento. Este modelo de gestión ya no es capaz de comprender y dar respuesta a los principales retos sociales, económicos, ambientales y culturales actuales. Es necesario explorar otras vías, otras formas de concebir y producir una acción pública eficaz y sostenible a través de la investigación-acción.
3. **La innovación social como medio para transformar las políticas públicas**. Es preciso reconsiderar radicalmente cómo se diseñan e implementan las políticas públicas, incorporando la experiencia de las usuarias, la capacidad organizativa de la ciudadanía o las culturas abiertas y laterales impulsadas por lo digital.

### > Proyectos de investigación-acción

Una serie de programas orientados a prototipar nuevos métodos de innovación para el diseño de políticas públicas que involucren a todos los actores públicos y agentes afectados.

- ***Territoires en résidence.*** El primer programa desarrollado por La 27e Région puesto en marcha en 2009. Un equipo multidisciplinar hace una inmersión total en una institución o servicio público (incluyendo agentes como una organización vecinal, una escuela, un centro comunitario...). Dedicar tres semanas separadas en el tiempo para cuestionar el funcionamiento de la entidad desde el punto de vista de sus beneficiarias con el fin de proponer mejoras concretas. <http://www.la27eregion.fr/en/residence/>
- ***Les Eclaireurs (Los Exploradores).*** Un programa de prospectiva para imaginar la administración del mañana, con una metodología creativa en cuatro tiempos. <http://www.la27eregion.fr/en/foresight/>
  1. **Selección del tema.** Realización de una primera observación; configuración un grupo de 8 a 15 participantes de perfiles diversos; y realización de un taller creativo para idear posibles soluciones.
  2. **Escenario inspirador.** Durante varias semanas el equipo facilitador trabaja a partir de los resultados del taller y vuelve a convocar a las participantes, que durante un segundo taller imaginan en "beta" un escenario posible.
  3. **Presentación y comunicación pública** de los resultados y del escenario propuesto.
  4. **Kit de prueba.** A partir del contraste realizado se elabora un paquete de implementación que se entrega a las socias del proyecto para su puesta en marcha y testeo sobre la realidad.
- ***La Transfo.*** El programa estrella y más diferencial de La 27e Région. Un equipo multidisciplinar de tres personas se integra a una administración pública y la ayuda, durante 30 días repartidos en dos o tres años, a crear su propio laboratorio de innovación. Dada la singularidad del programa y su relación con la temática abordada en este informe, a continuación vamos a dedicarle un apartado específico. <http://www.la27eregion.fr/en/transfo/>

## ➤ Programa *La Transfo*

El programa *La Transfo* se lanzó en julio 2011, con un enfoque experimental y acompañó en su primera edición a cuatro regiones francesas (PACA, Países del Loira, Borgoña y Champaña-Ardenas) en **la configuración de su propio laboratorio de innovación.**

Con este fin, un **equipo multidisciplinar de tres "residentes", expertas de la comunidad de La 27e Région, se integran durante 35 días (repartidos en diez semanas a lo largo de dos o tres años) en una administración regional. Las residentes trabajan con las "embajadoras", un grupo seleccionado de 20 agentes de la región**, de una amplia variedad de departamentos institucionales y campos de políticas públicas (todas las "embajadoras" participan de manera voluntaria en el programa con el apoyo de sus niveles jerárquicos superiores).

Este equipo de embajadoras y residentes trabajan sobre un tema determinado, lo que permite **realizar pruebas concretas del posible funcionamiento del futuro laboratorio de innovación** (función, metodología, equipo, inscripción en el organigrama regional, etc).

El proceso avanza gradualmente en **una lógica de experimentación y empoderamiento** y se anima a las participantes a generar sus propios enfoques, métodos y herramientas. La evolución del trabajo **se documenta** en un blog en la web de La 27e Région.



Los proyectos a desarrollar tienen que incorporar cuatro valores considerados fundamentales para la innovación en el sector público:

1. **Democracia.** En claves de transparencia, responsabilidad, igualdad y participación.
2. **Calidad.** Mejorar la experiencia tanto de la ciudadanía como de otros agentes implicados en la prestación de los servicios públicos.
3. **Impacto.** Promover un enfoque sistémico orientado a resultados, mediante el análisis de los problemas y la integración de las partes interesadas;
4. **Productividad.** Establecer una relación más eficiente entre *inputs* y *outputs* cuando se producen bienes públicos.

En *La Transfo* se da mucha importancia a la **evaluación, combinando indicadores cuantitativos y cualitativos**, con un mecanismo de entrevistas cruzadas. Los criterios de evaluación deben incluir:

- **Sostenibilidad del laboratorio de innovación a medio y largo plazo**, considerando el presupuesto y recursos, el rol ampliado, la resiliencia después de un cambio político, la conservación de la capacidad perturbadora y reflexiva, etc.
- **La calidad y diversidad de los proyectos**, considerando el éxito en la implementación y escalado, el abordar retos más sistémicos, la capacidad para reinventar las rutinas en la organización, la intervención en las etapas más tempranas de una política, etc.
- **La calidad del trabajo y el bienestar de los agentes**, considerando el desempeño de tareas y misiones significativas, el trabajo desde una mentalidad abierta y sin autocensura, el reconocimiento y fomento de la creatividad, etc.

*La Transfo* se ha desarrollado en varias ediciones, ayudando a que se hayan puesto en marcha 10 laboratorios regionales, que desde entonces funcionan de manera autónoma, desarrollando proyectos y manteniendo una fluida interacción entre labs. Y el programa ha sido galardonado con el *Design Management Europe Award* y las *Victoires des Acteurs Publics*.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

- **La organización:** La 27e Région se pone en marcha en 2008 gracias a **una alianza con la Asociación de las Regiones de Francia (ARF), que aporta la financiación para iniciar su actividad desde la Caisse des Dépôts**. En 2012 La 27e Région se independiza y junto a nueve regiones se constituye como **una asociación de composición mixta** (administraciones públicas y actores privados)
- **El equipo:** La 27e Région cuenta con una **plantilla de 8 personas, muy polivalentes, con perfiles diversos** en el ámbito del diseño, las políticas públicas, el urbanismo; y una **comunidad de unos 60 profesionales** en diseño, sociología, mediación, digital, vídeo, arquitectura participativa...
- **Financiación:** La 27e Région está financiada por colectividades e instituciones públicas europeas, estatales y locales. Tiene un **presupuesto anual de unos 800 000 €**. *La Transfo* se co-financia entre las administraciones participantes (alrededor de  $\frac{2}{3}$ ) y la contribución de grandes socios (el  $\frac{1}{3}$  restante) como la Bloomberg Philanthropies.

## Para saber más

- Sobre La 27e Région en Art et aménagement du territoire, <https://arteplan.org/initiative/la-27eme-region/>
- *La 27e Région, un laboratoire de transformation des politiques publiques et territoriales*, en le labo, <http://www.lalabo-ess.org/la-27e-region-un-laboratoire-de-transformation.html>
- Presentación general de *La Transfo* y su desarrollo metodológico, <http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/170119-Presentation-generale-Transfo.pdf>

## > Superpublic

París (barrio de Bastille)

innovación\_sector\_público, zonas\_neutrales, espacios\_físicos

<http://superpublic.fr/>

Nos interesa porque:

- Es un espacio que acoge de manera permanentemente a estructuras públicas y privadas que dedican sus actividades a la innovación pública.
- Quiere servir como un primer nodo de una red de Superpublic a nivel estatal e internacional.
- Dentro de su programación ofrece formación dirigida a trabajadoras públicas, a través de los institutos regionales de administración.

## Descripción general

Superpublic es un espacio situado en el barrio de Bastille de París, dedicado enteramente a la innovación en el sector público. Se entiende como **un espacio neutral para discutir libremente, con zonas libres de ideas preconcebidas, con recursos abiertos**, dirigidos a favorecer cruces y reunir las mejores capacidades transversales para la transformación de las políticas públicas. Un espacio de 300 m<sup>2</sup> con espacios de trabajo de espíritu de *co-working*, una biblioteca especializada y zonas polivalentes equipadas para la organización de reuniones, formaciones o talleres de diseño y creación de prototipos.

## Algunas características

- **Superpublic acoge de manera permanente a estructuras públicas y privadas que dedican sus actividades a la innovación pública.** También ofrece actividades colaborativas y recibe temporalmente a profesionales, empresarias y estudiantes franceses y extranjeras relacionados con el campo de la innovación pública.

- Una parte importante de su actividad -por el importante efecto que se considera tendrá a futuro-, es la **formación dirigida a trabajadoras públicas**, a través de los institutos regionales de administración, con el Instituto Nacional de Estudios Territoriales, pero también con la Escuela Nacional de Administración.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

- Superpublic fue impulsado desde La 27e Région en el marco del programa *RE • ACTEUR PUBLIC*.
- Cuenta con cuatro fuentes de financiación, todas públicas: la Unión Europea, la Caisse des Dépôts, las administraciones locales -en particular en este caso el Ayuntamiento de París- y el Estado Francés.
- Pretende servir como primer nodo de una red de espacios Superpublic a nivel estatal e internacional..

## Para saber más

- Entrevista en Libération a Christian Paul, director de La 27e Région sobre la puesta en marcha de Superpublic,  
[https://www.liberation.fr/france/2014/11/11/mettre-en-avant-une-nouvelle-culture-de-l-action-publique\\_1141055](https://www.liberation.fr/france/2014/11/11/mettre-en-avant-une-nouvelle-culture-de-l-action-publique_1141055)

## > Les Halles Civiques

París (barrio de Belleville)

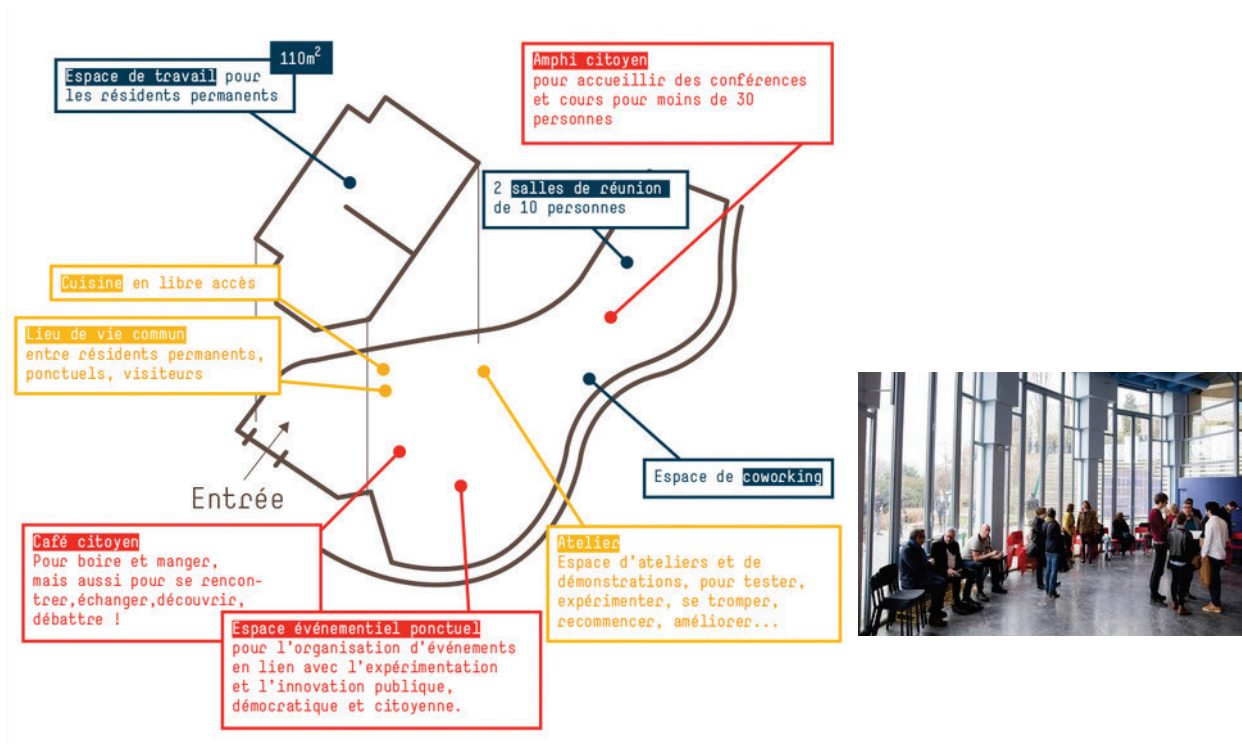
democracia, políticas\_públicas, espíritu\_crítico, ciudadanía, experimentación, mediación, expresión, café\_ciudadano

<https://www.hallesciviques.org/>

Nos interesa porque:

- Es una asociación independiente con un modelo de gobernanza autogestionado por los miembros de la asociación, que acometen el trabajo de manera voluntaria o con compensaciones según el tipo de responsabilidad que acometen.
- Se han juntado en torno a un proyecto de uso transitorio-temporal de un espacio municipal en desuso.





## Descripción general

Les Halles Civiques (El Mercado Cívico) es un laboratorio ciudadano puesto en marcha en 2018 en París, en un espacio polivalente de 650 m², de interacción con residentes y asociaciones del entorno, que entre otras cosas incluye un café ciudadano como espacio de apertura y socialización. Sus objetivos principales son: **dar de nuevo un poder de acción a la ciudadanía y hacer que el diseño de las políticas públicas sea más democrático y sostenible**. Para ello, alberga y federa a una amplia comunidad de agentes relacionados con experimentar nuevas formas de democracia. Y propone programas y actividades realizadas entre ciudadanía, profesionales e instituciones, orientadas a la experimentación, mediación y expresión ciudadana.

## Algunas características

### > El origen

En 2017, el colectivo promotor ganó una convocatoria de proyectos de la Ciudad de París, obteniendo así el derecho de ocupar durante un año la Maison de l'air situada en un parque en el barrio de Belleville en París. El premio tenía una dotación de 50.000€ para adecuar el espacio. Fruto del acuerdo, la Ciudad de París cuenta con un espacio dentro del edificio.

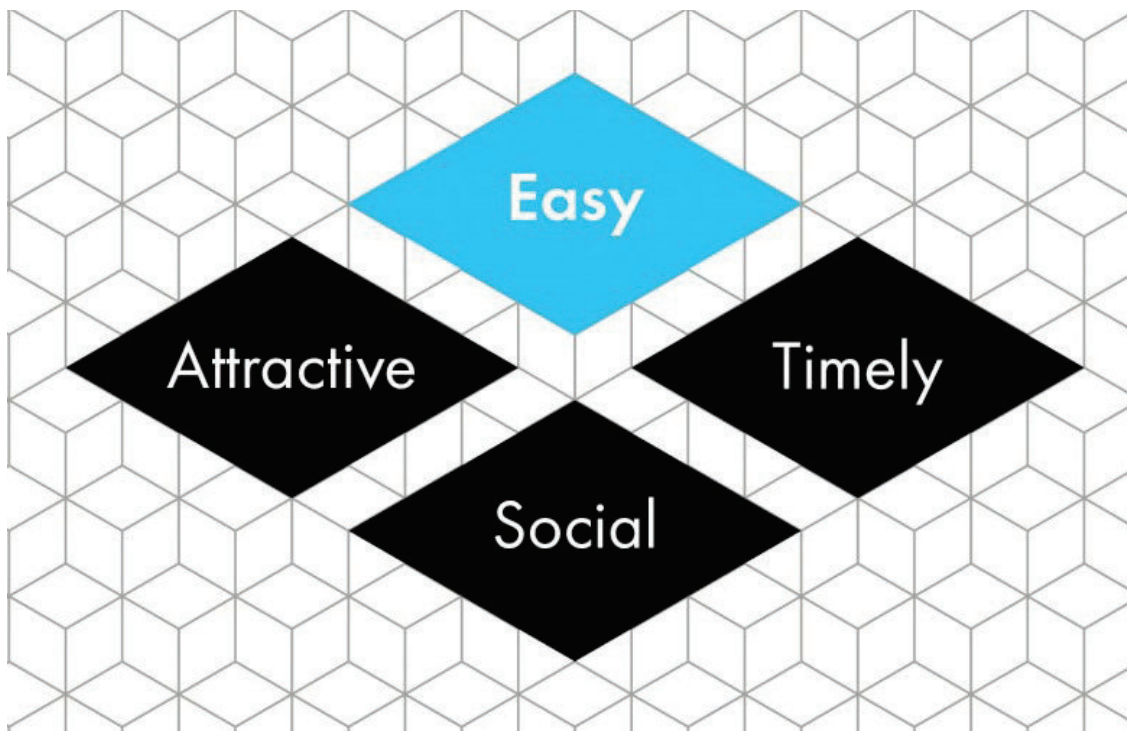
### > Tipo de actividades

- **Incubación de nuevos proyectos.** Programa de aceleración de las innovaciones democráticas con un acompañamiento personalizado, apoyo operacional y sesiones de cooperación interproyectos.

- **Zona de experimentación** para instituciones y agentes profesionales para testear los servicios ciudadanos experimentales.
- **Empoderamiento ciudadano**, compartiendo herramientas, modos de hacer, experiencias...
- **Formación de futuras profesionales.** Acogida de estudiantes y proyectos pedagógicos desarrollados con escuelas y universidades.
- **Sensibilización sobre** los retos de la innovación y la transición democrática con una perspectiva de espíritu crítico.(eventos, proyectos de investigación, programas de educación popular, etc.).
- **Trabajo en red** a distintos niveles, tanto redes locales (asociaciones, habitantes, comerciantes del barrio), como nacionales e internacionales (Laboratorio para la Ciudad de México, Medialab Prado, Civi Hall NY...).

## > Modelo de gobernanza

Les Halles Civiques es una asociación independiente que agrupa a emprendedoras, militantes, investigadoras e instituciones que trabajan para la transformación pública, social y democrática. Cualquiera puede ser parte de la asociación. Las administradoras de la asociación son La 27e Région, Democratie Ouverte, Indivisible, Voxe.org y otras 16 organizaciones que han fundado la asociación. El proyecto está **autogestionado por los miembros de la asociación, que acometen el trabajo de manera voluntaria o con algún tipo de compensación cuando asumen tareas de apoyo en el funcionamiento básico** de la estructura, como administración, reservas de espacios, etc.



## Behavioural Insights Team (BIT)

Londres (con oficinas en Manchester, New York, Singapore, Sydney y Wellington)

ciencias\_comportamentales, tecnologías\_blandas, nudge\_empujón, actitudes, políticas\_públicas

<https://www.behaviouralinsights.co.uk/>

Nos interesa porque:

- Centra su investigación y experimentación aplicada en un campo específico emergente como son las ciencias del comportamiento y las tecnologías blandas, en la esfera de la gestión pública.
- Su marco metodológico EAST basado en 4 premisas: Hazlo SIMPLE, Hazlo ATRACTIVO, Hazlo SOCIAL y Hazlo A TIEMPO.
- Trabaja con sentido la sistematización, medición y control de los experimentos.

## Descripción general

El Behavioural Insights Team (BIT) es una empresa de origen gubernamental, pionera en la **aplicación de las ciencias del comportamiento y las tecnologías blandas en la esfera de la gestión pública**. Realiza experimentos en ámbitos muy diversos, como recaudación de impuestos, donación de órganos o seguridad vial.



Sus objetivos son:

- Hacer que los servicios públicos sean **más eficientes** en términos de costes, así como **más fáciles de utilizar** por parte de la ciudadanía.
- Mejorar los resultados **introduciendo un modelo más realista del comportamiento humano** en la formulación e implementación de las políticas públicas.
- Incentivar **que las personas tomen mejores decisiones** por y para ellas mismas.

## Algunas características

El BIT es una empresa creada en 2010 por el Gobierno Británico, propiedad conjunta del Gobierno (a través de la UK Cabinet Office), de la Fundación Nesta y de sus empleadas. El equipo de trabajo está compuesto por alrededor de **150 empleadas**, con trayectorias académicas en economía, psicología, metodología de investigación, políticas públicas y ciencias del comportamiento en general. Se definen como **altamente empíricas**, realizando **pruebas a escala reducida** de sus ideas antes de llevarlas a la práctica en entornos a escalas mayores. **Su alcance es internacional**, habiendo trabajado con gobiernos de más de 30 países, especialmente con gobiernos ligados a la British Commonwealth.

### > El marco EAST

El trabajo del BIT se basa en un marco denominado **EAST** (acrónimo de Easy, Attractive, Social and Timely), que se basa en cuatro principios:

#### 1. Hazlo SIMPLE

- **Utilizar el poder de los “defaults” u opciones predeterminadas.** Las personas tienen una fuerte tendencia a escoger la opción predeterminada, debido a su sencillez. Convertir una opción en la predeterminada hace más probable que esta sea adoptada.
- **Reducir el esfuerzo requerido para adoptar un servicio.** El esfuerzo que requiere llevar a cabo una acción con frecuencia desalienta a las personas. Reducir este esfuerzo puede incrementar su adopción o la tasa de respuesta de la ciudadanía.
- **Simplificar los mensajes.** Hacer que los mensajes sean claros suele repercutir en un incremento significativo de la tasa de respuesta a las comunicaciones. En particular, es útil dividir una meta compleja en acciones más simples y fáciles de llevar a cabo.

***Ejemplo:** Auto-inscripción a planes de pensiones. En los 6 primeros meses después de que las empleadas de grandes empresas fueran inscritas de manera automática en planes de pensiones, la tasa de participación incrementó del 61 al 83%.*

#### 2. Hazlo ATRACTIVO

- **Atraer la atención.** Las personas son más propensas a hacer algo que atraiga su atención. Algunas formas de hacer esto incluyen utilizar imágenes, colores o personalizaciones.

- **Diseñar recompensas o sanciones para maximizar los efectos.** Los incentivos financieros con frecuencia son efectivos, sin embargo, diseños alternativos, como los sorteos, también funcionan bien y suelen costar menos.

***Ejemplo:** Atraer la atención de quienes no pagan el impuesto de circulación de vehículos. Cuando las cartas enviadas a las contribuyentes que no habían pagado el impuesto de circulación de vehículos incluían una imagen del automóvil en cuestión, el pago incrementó del 40 al 49%.*

### 3. Hazlo SOCIAL

- **Mostrar que la mayoría de las personas están llevando a cabo el comportamiento deseado.** Describir lo que la mayoría de las personas hace en una situación determinada alienta a otras a hacer lo mismo. Las diseñadoras de políticas públicas deben ser cautelosas para no reforzar comportamientos problemáticos de manera involuntaria.
- **Usar el poder de las redes.** Las personas están inmersas en una red de relaciones sociales, y aquellas con quienes entran en contacto influyen en sus acciones. Los gobiernos pueden promover estas redes para facilitar la acción colectiva, proveer apoyo mutuo y promover la difusión de comportamientos entre pares.
- **Facilitar los compromisos entre las personas.** Con frecuencia las personas recurren a mecanismos de compromiso de manera involuntaria para “atarse” de antemano a llevar a cabo una acción. La naturaleza social de estos compromisos suele ser fundamental.

***Ejemplo:** Utilizar las normas sociales para incrementar el pago de impuestos. Cuando la autoridad fiscal del Reino Unido envió cartas a las contribuyentes morosas indicando que la mayoría de las personas pagaban sus impuestos a tiempo, la tasa de pago incrementó de forma significativa. El mensaje más exitoso llevó a un incremento de 5 puntos porcentuales en el pago de impuestos.*

### 4. Hazlo A TIEMPO

- **Contactar a las personas cuando es más probable que sean receptivas.** La misma oferta hecha en distintos momentos puede tener niveles de éxito drásticamente diferentes. Es más fácil modificar comportamientos cuando los hábitos ya han sido interrumpidos.
- **Efectos a corto plazo.** Las personas se ven más motivadas a participar en aquello que va a tener efecto de manera más inmediata que en inversiones a largo plazo. Es importante considerar los costos y beneficios inmediatos y en todo caso establecer hitos.
- **Ayudar a las personas a planear su respuesta a ciertos eventos.** Hay una brecha importante entre las intenciones y el comportamiento real de las personas. Una solución que ha dado buenos resultados es promover que las personas identifiquen las barreras que evitan que actúen y desarrollar un plan para contrarrestarlas.

***Ejemplo:** Incrementando las tasas de pago a través de mensajes SMS. Notificar a las deudoras de multas con un mensaje SMS 10 días antes de que las agentes judiciales sean enviadas al hogar de la persona, duplica el monto de pagos realizados sin la necesidad de otra intervención.*

## > Una metodología en cuatro etapas

El marco EAST no puede ser aplicado sin un **buen entendimiento de la naturaleza y el contexto del problema**. Para esto el BIT ha desarrollado una metodología que se desarrolla en cuatro etapas:

1. **Definir el resultado.** Identificar cuál es el comportamiento a fomentar o desincentivar y cómo es posible medirlo de forma confiable y eficiente. Es importante establecer la magnitud del cambio que hará que el proyecto valga la pena y el período de tiempo en el que puede producirse dicho cambio.
2. **Entender el contexto.** Conocer las situaciones y visitar a las personas que están involucradas en el comportamiento en cuestión, tratando de entender el contexto desde su perspectiva. Es relevante utilizar esta oportunidad para desarrollar nuevos *insights* y para diseñar intervenciones adecuadas y factibles.
3. **Construir la intervención.** Utilizar el marco EAST para generar *behavioural insights* o lecciones de las ciencias del comportamiento que alimenten el diseño de las intervenciones. Este proceso generalmente es iterativo (se regresa de forma reiterada sobre los dos pasos anteriores).
4. **Evaluar, aprender y adaptar.** Llevar la intervención a la práctica de tal manera que sea posible medir su impacto de forma confiable. Siempre que es posible, el BIT intenta usar ensayos controlados aleatorios para evaluar sus intervenciones (RCTs por sus siglas en inglés: *Randomised Controlled Trials*). Estos ensayos introducen un grupo de control para poder entender qué hubiera pasado si no se hubiera llevado a cabo la intervención.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

Las ciencias comportamentales y las tecnologías blandas han ido ganando terreno en las últimas décadas. En 2008 tuvieron un hito con el *best seller* mundial *Nudge* (traducido como *Un pequeño empujón: el impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*), co-escrito entre Richard H. Thaler y Cass Sunstein, en el que **los conceptos de economía conductual fueron utilizados para abordar muchos de los grandes problemas sociales del mundo actual**. Esta popularidad se reforzó en 2017 cuando a Richard H. Thaler se le otorgó el Premio Nobel de Economía.

A partir de 2010, David Cameron, y luego en 2013 Barack Obama, dotaron a sus respectivas administraciones con una *Nudge Unit*. La más desarrollada de esas unidades es el BIT, pero cada vez más países, sobre todo en países anglosajones, crean sus *nudge units*. Un buen ejemplo es el **Laboratorio Nacional de Políticas Públicas de México - CIDE**, que se define como “*un centro especializado en ciencias de datos, ciencias del comportamiento e inteligencia colectiva orientadas a la solución de problemas públicos*”.

## Para saber más

- Todo el marco metodológico está desarrollado en *The Behavioural Insights Team. EAST, Cuatro maneras simples de aplicar las ciencias del comportamiento*. [http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2018/02/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_ESPA%C3%91OL\\_09\\_FEB\\_2018.pdf](http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2018/02/BIT-Publication-EAST_FA_ESPA%C3%91OL_09_FEB_2018.pdf)
- Laboratorio Nacional de Políticas Públicas de México – CIDE, <http://lnpp.cide.edu/>





# Bherria

## Euskadi

colaboración\_público\_social, aprendizaje\_experimentación\_innovación, hibridación\_físico\_digital, comunicación, repositorio\_código\_abierto

<https://bherria.eus/>

### Nos interesa porque:

- Tiene elementos que combinan lo público y lo social, lo presencial y lo digital, el aprendizaje compartido y los proyectos concretos.
- Tiene un carácter modular y adhocrático (lo que le da mucha flexibilidad pero también debilita lo estructural).
- La comunicación se entiende como elemento estructural transversal.
- Todo el proyecto y el conocimiento que se genera se produce y se gestiona desde la lógica de código abierto.

## Descripción general

Bherria es un neologismo, un juego de palabras en euskera entre nuevo-berria y pueblo-herria. Surge como un programa en el que aprender y trabajar de forma propositiva sobre las nuevas maneras de organizarnos, comunicarnos, trabajar, participar en nuestra sociedad.

Bherria se propone como **un ágora para una nueva ciudadanía**, como un programa de innovación social en el que tratar sobre: nueva institucionalidad, formas emergentes de

colaboración entre lo público y la sociedad civil, el desarrollo imparable de las tecnologías, las herramientas y entornos de comunicación marcados por lo digital, la conectividad y la aceleración... y cómo todo esto condiciona y modifica las formas de relacionarnos, poniendo el foco en la transformación de las relaciones entre las instituciones y la ciudadanía.

Bherria es **un espacio de encuentro y trabajo, tanto físico como digital, entre personas con responsabilidad política y técnica de la administración e iniciativas ciudadanas** que buscan impactar en la mejora de su entorno desde estrategias de participación y colaboración. **Un proceso de aprendizaje experiencial que ofrece una oportunidad para explorar otras maneras de ser ciudadanas hoy**, desde el contraste con proyectos ya en marcha y el encuentro entre personas con diferentes perfiles, experiencias y perspectivas.

Bherria es una iniciativa puesta en marcha en 2017 desde la Dirección de Servicios Sociales del Departamento de Empleo y Políticas Sociales de Gobierno Vasco, en colaboración con el Consejo Vasco de Voluntariado y un equipo de profesionales de la innovación social.

## Algunas características

Para el desarrollo de sus objetivos **Bherria activa dispositivos para aprender y experimentar juntas, diseñados ad-hoc, adaptados a las diferentes temáticas a abordar**. Estos dispositivos combinan distintos elementos como son: aprendizaje presencial y *online*, laboratorios de co-creación, comunidades de práctica, *mentoring*, análisis y visitas a buenas prácticas, etc.

### > Ágoras

Las ágoras son el espacio central de **aprendizaje y reflexión** de Bherria, combinando lo digital y lo presencial, lo teórico y lo práctico, tratando de generar sobre todo un clima de confianza, intercambio de experiencias y aprendizaje compartido.

Aunque cada ágora define su propio formato e itinerario, puede combinar distintas acciones como:

- **Formación *online*** a través de una plataforma digital, combinando el acceso a contenidos multimedia y la participación e interacción entre las participantes.
- **Encuentros presenciales** situados al inicio, a la mitad y al final del proceso, para contrastar expectativas, aprendizajes, experiencias y sobre todo, para energizarse colectivamente.
- **Conocimiento de buenas prácticas**, que además sirven como excusa para volver a juntarse físicamente para conocer la experiencias relacionadas con la temática del ágora..
- **Mentoring personalizado** sobre proyectos propios de las participantes.

La primera edición en 2017 estuvo dirigida a personal técnico y político de ayuntamientos de Euskadi para aprender sobre nuevas formas de colaboración público-social, combinando tres ámbitos relacionados como: **Autogestión y procomún, SmartCitizen y Escucha y comunicación digital**. Además, como conclusión del ágora se elaboró colectivamente el decálogo, *Claves para la colaboración público-social y la*

*promoción de la ciudadanía activa y el voluntariado desde las administraciones públicas en una sociedad conectada*, que sirvió para identificar posibles temas de interés para la continuación de Bherria.

Estas claves son:

1. Abrir las puertas y seguir conversando.
2. Proceso, interacción e incertidumbre. *"Ez gera bi. Gera gehiago"*.
3. La botella medio llena. Trabajar desde las potencias.
4. Innovación *vintage*. Lo nuevo y lo viejo.
5. Tecnologías para maximizar las posibilidades de interacción social.
6. Herramientas ajustadas a nuestras realidades.
7. Escuchar, ganar confianza y construir relato.
8. Procedimiento al servicio de la acción: garantía y experimentación.
9. Tiempos para participar. El cuidado y la pedagogía.
10. Somos islas formando un archipiélago.

## > BherriLabs

Los BherriLabs son los **laboratorios ciudadanos** de Bherria, orientados a la innovación público-social para abordar retos concretos, de muy diferente tipo, entre miembros diversos de una comunidad. Se trata de buscar posibles soluciones que probar sobre el terreno y, en caso de éxito, aplicar a mayor escala y/o transferir a otros entornos. El objetivo de BherriLab es por tanto, encontrar alternativas que lleguen a formularse porque distintos agentes tienen la oportunidad de encontrarse.

Un BherriLab es **un espacio de encuentro y trabajo en común entre diferentes agentes afectados por un mismo reto**. Para que esta situación se dé en las mejores condiciones posibles, **BherriLab facilita principios, procedimientos y herramientas basadas en la inteligencia colectiva, el co-diseño, la experimentación colaborativa y abierta y la generación de relaciones de confianza**.

Para definir o clasificar los posibles formatos de cada BherriLab se tienen en cuenta cuestiones como:

- **Objetivos.** Según su orientación, más a resultado (alcanzar unos objetivos preestablecidos en relación a un reto determinado -objetivos adaptados a la naturaleza del reto-), orientación a proceso (el fin del propio laboratorio es extender la cultura de la experimentación y la colaboración, el reconocimiento y la interacción entre agentes, el uso de determinadas herramientas y metodologías, el cuidado de aspectos reproductivos y relacionales...) o una orientación mixta.
- **Situación del reto.** Según el estado en que se encuentra el reto a abordar y dónde se pone el foco del laboratorio: identificar agentes afectados, especulación e ideación, desarrollo de prototipos más o menos sofisticados, contraste, testeo e iteración (fases de mejora), implementación situada, evaluación...
- **Participantes.** Según si se dirigen a un grupo de interés más abierto o determinado, con una temática más específica-situada o más generalista.

Cada BherriLab debe **ofrecer soluciones concretas a los retos planteados (o avanzar parcialmente en su consecución), cuya expectativa se fijará en la fase preliminar en base al reto y los objetivos acordados**. Estos resultados pueden ser desde un documento de recomendaciones hasta la puesta en marcha de un prototipo práctico, pasando por un manual, procedimiento o protocolo.





El primer Bherrilab se ha titulado ***Hacia una gestión comunitaria de equipamiento públicos***, centrando su atención en cuatro aspectos: el marco jurídico administrativo, la colaboración entre la administración pública y la iniciativa ciudadana, los criterios de concesión y los indicadores de evaluación. Se ha desarrollado entre final de 2018 y principio de 2019 (tres meses de duración). Ha tenido tres momentos de trabajo principales (cada sesión se ha realizado en un espacio con valor experiencial y simbólico en relación al tema a tratar):

- **Sesión de apertura**, dirigida a agentes implicados en este tipo de procesos y orientada a fijar los cuatros aspectos de trabajo.
- **Sesión de prototipado**, dirigida a un grupo más pequeño (aprox. 20 personas), con perfiles diversos, para desarrollar cada uno de los temas, aportar casos concretos, etc.
- **Sesión de conclusiones**, dirigida a un público abierto y orientada a compartir los resultados e identificar posibles próximos pasos.

Los resultados de este primer Bherrilab se han concretado en un informe con recomendaciones, un repositorio razonado de documentos técnicos y una colección de vídeos y post sobre el proceso, buenas prácticas, etc.

## ➤ La comunicación como elemento transversal

En Bherria la comunicación se entiende no como un proceso a parte, sino como una capa transversal, que en sí misma forma parte del propio proceso de aprendizaje y experimentación. **Esta comunicación ocupa un lugar central en el proyecto y tiene que ver con la generación de un relato común, con la extensión a través de las redes sociales de la experiencia más allá del grupo principal de personas implicadas, con la creación de contenidos de valor derivados de los procesos o con la relatoría y documentación de lo sucedido.**

De este modo se pretende generar **una narración colectiva de código abierto**, mediante relatorías textuales y gráficas, fotografías o videos del proceso o con entrevistas a las participantes. Todo este material, junto al material de trabajo producido, se agrupa de forma ordenada en la web de Bherria y en distintos repositorios digitales, que se aglutinan utilizando una misma #etiqueta y se dinamizan principalmente a través de redes sociales.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

### > Un proyecto adhocrático

Bherria hasta ahora ha sido **un programa sin una mínima estructura y equipo estable, sino que va cogiendo forma de manera adhocrática** (adaptándose a cada situación y necesidad). Esto puede ser una fortaleza y una debilidad. Por un lado dota al proyecto de mucha flexibilidad y permite que vaya evolucionando de manera abierta atendiendo a lo emergente y a los aprendizajes del proceso. Pero por otro, esto no favorece la actuación desde un punto de vista más estratégico u holístico, imposibilita el desempeño de un trabajo general que hile el conjunto de acciones o impide mantener un canal de comunicación y relación continuada.

Cada acción se ejecuta mediante la **contratación de servicios por licitación pública**, lo que genera apertura y transparencia en el proceso, pero también lo ralentiza y burocratiza y hace que no se puedan establecer relaciones de continuidad con al menos parte de los proveedores, lo que optimizaría y haría más eficientes los recursos invertidos.

Los elementos que dotan de continuidad al proyecto son **la marca y un espacio web de referencia** en el que se recoge toda la información sobre el programa, los procesos llevados a cabo hasta ahora, los materiales producidos, etc. Además hay **un estilo o forma de hacer** (búsqueda de la diversidad en la participación, reflexión en acción, incorporación de aspectos lúdicos y vivenciales, comunicación como elemento transversal, hibridación físico-digital...), pero que a día de hoy no está suficientemente establecidos y sería de difícil transferencia.

### > Premisas clave de diseño

A la hora de diseñar este tipo de dispositivos de aprendizaje y experimentación colaborativa y para componer los laboratorios conviene tener en cuenta algunas cuestiones como:

- El equilibrio entre lo teórico y lo práctico, desde la sencillez y operatividad, buscando efectos transformadores reales.
- Plantear la participación de manera diversificada, accesible e inclusiva.
- La combinación de acciones que posibiliten distintos niveles y formatos de implicación: sesiones presenciales de carácter restringido, encuentros presenciales de carácter abierto, actividades *online*, participación a través de redes sociales, etc.
- La utilización o adaptación de metodologías libres que favorezcan la emergencia de la creatividad y la inteligencia colectiva y que las participantes puedan compartir sus inquietudes, dudas, conocimientos y experiencias propias.
- La sistematización de procesos de diseño colectivo, metodologías ágiles, lógicas de mínimo producto viable, juego...; cuidando no sobredimensionar el dispositivo (exceso de referencias, metodología, comunicación o evaluación).
- Propiciar el uso de otras lenguas y lenguajes (a nivel idiomático, pero también otras formas de expresión más allá de la palabra y las imágenes, la potenciación de las inteligencias múltiples, etc.).
- El prototipado de propuestas y la decantación y concreción de posibles soluciones, que poder testar y aplicar en entornos reales.

- La comunicación (interna y externa) como parte del proceso de investigación.
- La generación y gestión de materiales y contenidos producidos de manera abierta que favorezca la trazabilidad del proceso y la transferencia de los resultados.

## Para saber más

En Bherria se cuida mucho la **generación de información y contenidos de carácter abierto**, en relación tanto a la activación de procesos, como al seguimiento de los mismos y la tangibilización y puesta en valor de resultados. Este tipo de contenidos pueden ser interesantes por su formato, lenguaje y distinta tipología:

- Relatoría de procesos en el blog de Bherria, <https://bherria.eus/es/blog/>
- Repositorio de vídeos de Bherria en el canal de Youtube de Irekia del Gobierno Vasco, [https://www.youtube.com/watch?v=F1PxsDQo82s&list=PL0Wn\\_huJdn6wm2Oz1QwvnpnVJDe6HtSOE](https://www.youtube.com/watch?v=F1PxsDQo82s&list=PL0Wn_huJdn6wm2Oz1QwvnpnVJDe6HtSOE)
- Decálogo Bherria, <http://bherria.eus/es/claves-para-la-colaboracion-publico-social/>
- Dossier de convocatoria del primer BherriLab, <https://bherria.eus/wp-content/uploads/2018/11/Gestio%CC%81n-de-espacios-ciudadanos-1.pdf>
- Informe de resultados del primer BherriLab, [https://bherria.eus/wp-content/uploads/2019/02/BherriLab-Informe\\_2019.pdf](https://bherria.eus/wp-content/uploads/2019/02/BherriLab-Informe_2019.pdf)
- Repositorio de documentos técnicos derivados del primer BherriLab, <https://bherria.eus/es/documentos-bherriLab/>





## Danish Board of Technology

**Dinamarca (oficinas en Copenhage)**

**deliberación, evaluación, tecnología**

**<http://www.tekno.dk>**

**Nos interesa porque:**

- **Se centra en la evaluación y previsión de desarrollos tecnológicos orientados a la cooperación informada entre ciudadanía, expertas, grupos de interés y agentes decisores.**
- **Cuenta con una metodología propia para procesos deliberativos, con grupos de personas seleccionadas al azar (*World Wide Views*).**

## Descripción general

La DBT se creó en 1986 como un organismo público con el fin de garantizar las decisiones gubernamentales que se tomaban en el ámbito de la tecnología (sobre todo asesoraban al parlamento danés). A partir de 2012, dejaron de recibir fondos públicos y se convirtieron en una fundación empresarial sin ánimo de lucro que trabaja por el bien común. Desde entonces han desarrollado procesos de participación en 98 municipios y en 5 regiones danesas.

Su misión es garantizar que el desarrollo de la sociedad esté determinado por una **cooperación informada y orientada hacia el futuro, entre ciudadanía, expertas, grupos de interés y agentes decisores.**

Con este fin, la DBT asesora en el ámbito de las políticas públicas y realiza y facilita procesos de **evaluación y previsión de desarrollos tecnológicos** relacionados con:

- Participación ciudadana.
- Investigación e innovación responsable.
- Nuevas formas de gobierno.

## Algunas características

- El DBT es reconocida como una de las líderes mundiales en la evaluación participativa de la tecnología, la previsión participativa y la participación pública en general. Los procesos de participación ciudadana que desarrollan se basan principalmente en **principios deliberativos, con grupos de personas seleccionadas al azar, de cara a conformar una muestra representativa.** En esta línea, la DBT ha desarrollado la **metodología *World Wide Views (WWViews)*** y ha coordinado tres implementaciones para facilitar la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones de las Naciones Unidas sobre el calentamiento global, la biodiversidad, el clima y la energía. Una de estas implementaciones se desarrolló entre 2015-16 de manera previa a la COP21 de París sobre el cambio climático, con un proceso deliberativo realizado con 10.000 personas de 76 países, en el que se establecieron doce recomendaciones que se trasladaron a la Conferencia. Aquí pueden verse los resultados: <http://climateandenergy.worldviews.org/>
- En cuanto a su modelo organizativo, el consejo de administración de la DBT está compuesto por 7 miembros, y tiene un **equipo de 25 personas. Reciben honorarios por proyecto, y donaciones de fundaciones privadas a nivel estatal.** Hoy en día trabajan sobre todo a nivel europeo en proyectos del programa Horizon 2020.
- La DBT es una organización con una tupida red de relaciones internacionales, que sobre todo tienen que ver con dos tipologías:
  - **Entidades de evaluación de políticas tecnológicas y científicas:** TA-Swiss Fondation pour l'évaluation des choix technologiques, Norwegian Board of Technology, Expert & Citizen Assessment of Science & Technology (A Distributed Network of Institutions for Peer to Peer Public Deliberation), o European Technology Assessment Group (ETAG).
  - **Redes de democracia deliberativa:** Jefferson Center, America Speaks, o Nexus Institute.





La visión del GovLab es **mejorar la vida de las personas a través de un cambio en la manera de gobernar**. Su misión se concreta en promover el diseño de **instituciones gubernamentales más abiertas, eficaces y articuladas**. Y su objetivo es fortalecer las capacidades de las instituciones, incluidos los gobiernos, y las personas, apuntando a **un trabajo más abierto, colaborativo, efectivo y legítimo, para tomar mejores decisiones y resolver problemas públicos**. Todo esto tratan de hacerlo mediante proyectos que combinan el potencial de los avances tecnológicos y científicos, orientados a transformar la gobernanza mediante una mayor disponibilidad y el uso de datos, así como a través de nuevas formas de aprovechar las capacidades, la inteligencia y la experiencia de las personas en los procesos de resolución de problemas.

Abordan cada desafío y oportunidad de manera interdisciplinar y colaborativa, Su método de trabajo consiste en el **diseño de prototipos y su testeo controlado en entornos administrativos, para adquirir aprendizajes que después puedan ser puestos a disposición de todo el sector público**. Actualmente cuentan con numerosos proyectos abiertos en distintas administraciones públicas estadounidenses y en el resto del mundo, destacando sobre todo aquellos relacionados con la aplicación práctica de los datos abiertos al sector público (en este sentido, tienen prevista la apertura de una oficina orientada a la innovación urbana en Madrid en 2019, a través de un acuerdo con el Ayuntamiento de Madrid con una inversión de 150.000€).

## Algunas características

### > Principios

- **Abrazar el fracaso.** Se fracasa a menudo, se aprende de los errores y se comparten las experiencias.
- **Colaborar.** Se colabora con y se conecta a expertas y profesionales de diversos sectores y disciplinas, niveles de gobierno y territorios.
- **Experimentar.** Se valen de experimentos y métricas reproducibles para comprender mejor qué funciona (y qué no) y para transformar teorías e hipótesis en acciones concretas.
- **Hacer foco en las usuarias.** Se pone a las usuarias en el centro de los procesos de innovación, para garantizar que no se pierda la idea fundamental de mejorar la vida de las personas.

### > Distintos procesos con distintos fines

- **Build (construir).** Desarrollan y prueban prototipos para nuevas plataformas en diversas organizaciones, que permitan una resolución abierta y colaborativa de problemas.
- **Learn (aprender).** Evalúan y difunden información y análisis sobre diversas innovaciones en gobernanza a nivel mundial (tanto casos exitosos como fracasos), así como su impacto en la vida de las personas.
- **Train (formar).** Capacitan a emprendedoras para el abordaje de desafíos de interés público mediante el uso de metodologías de innovación abierta, para que logren llevar a la práctica sus proyectos, desde la fase de ideación hasta la fase de implementación.

- **Connect (conectar).** Construyen redes multidisciplinares de personas innovadoras, con el fin de adquirir conocimientos más profundos y desarrollar nuevos marcos para mejorar la gobernanza.

## > Metodología

El marco metodológico de GovLab para el desarrollo de una gobernanza más inteligente, se apoya en tres pilares:

1. **Uso intensivo de datos**, enfocado en abrir, compartir y usar datos que ayuden a tomar mejores decisiones.
2. **Design thinking**, para empatizar en el diseño con los distintos agentes afectados por los proyectos.
3. **Inteligencia colectiva**, aportando legitimidad y eficacia, aprovechando el talento y conocimiento distribuido en las comunidades.

Los proyectos siguen un ciclo lógico basado en cuatro fases:

1. **Define (definir).** Se trabaja con los problemas a partir de su identificación, definición y priorización.
2. **Ideate (ideación).** Se desarrollan ideas a partir de datos y de un mapeo de capacidades.
3. **Experiment (prototipado).** Se materializan las ideas y se testean por las usuarias para poder evaluar su impacto.
4. **Expand (transferencia).** Se desarrollan adaptaciones y mejoras y se transfiere e integra el aprendizaje obtenido para finalmente replicar los resultados.

## > Tipología de participantes

- Expertas y profesionales de diversos sectores y disciplinas, niveles de gobierno y territorios.
- Emprendedoras.
- Redes multidisciplinares de personas innovadoras.
- Usuarias relacionadas con los distintos retos y contextos.

## > Tipo de proyectos

Los proyectos de GovLab se agrupan en dos grandes categorías:

### 1. Gobernanza inteligente a través de datos

- **Apertura de datos públicos para la resolución de problemas y retos de futuro.** Desde estudios sobre el valor social y económico de la apertura de datos para las economías en desarrollo o el impacto global del *open data*, a un proyecto sobre el uso de datos para el desarrollo de políticas de seguridad pública y la reducción de las poblaciones carcelarias.
- **Creación de valor público a través del intercambio de datos entre diferentes áreas gubernamentales.** Desde un proyecto sobre el aprovechamiento de datos colaborativos para la planificación del transporte urbano con perspectiva de género en Chile, a un estudio sobre el potencial de los datos generados en las redes sociales para la mejora de la vida de las personas, pasando por un proyecto

realizado junto a UNICEF para el aprovechamiento de datos intersectoriales para el bienestar de la niñez.

- **Creación de una base de datos de conocimiento interdisciplinario para la innovación gubernamental**, un proyecto llevado a cabo mediante la Mac Arthur Foundation Research Network for Opening Governance.
- **Aprovechamiento de las tecnologías compartidas para la mejora de la vida de las personas**, como el estudio de diversos usos de la tecnología *blockchain* para el bien público.

## 2. Gobernanza inteligente a través de la innovación centrada en las personas

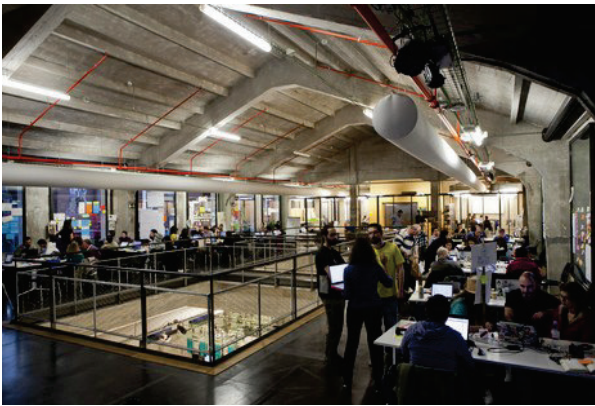
Un grupo de proyectos que utilizan una metodología específica diseñada por GovLab a partir de los principios del *design thinking*. Así, se desarrollan:

- **Proyectos ligados a la construcción de legitimidad y el desarrollo de capacidades** a través del empoderamiento de actores locales para la resolución de problemas públicos.
- **CrowdLaw**, una iniciativa que apunta al compromiso cívico en **la formulación de políticas y el desarrollo de leyes a través de la tecnología**. El objetivo es explorar cuándo y bajo qué circunstancias el compromiso ciudadano puede dar lugar a una legislación más legítima y/o más efectiva
- **Proyectos orientados a generar un *crowdsourcing* más inteligente**, abarcando problemáticas que van desde la corrupción hasta la lucha contra diversas epidemias como el Zika.
- **Proyectos orientados al emprendimiento público**, desde la capacitación del funcionariado y la ciudadanía para la búsqueda de soluciones desde lo público a problemas complejos.

## Para saber más

- Aquí puede consultarse el repositorio de los proyectos que han realizado:  
<http://www.thegovlab.org/projects.html>
- *The GovLab, un laboratorio de innovación pública*. Entrevista de Amalio Rey en *El Blog de Inteligencia Colectiva*, a Dinorah Cantú-Pedraza, coordinadora de The GovLab Academy, <https://www.bloginteligenciacolectiva.com/the-govlab-laboratorio-innovacion-publica-entrevista-dinorah-cantu-pedraza/>





## Medialab Prado + ParticipaLab

El Medialab Prado es uno de los laboratorios ciudadanos pioneros a nivel internacional. Tiene su origen en los ámbitos de la cultura y las tecnologías libres y cada vez ha ido desarrollando más líneas relacionadas con la innovación democrática y la tecnopolítica. Fruto de esta trayectoria y de una nueva estrategia de política pública del Ayuntamiento de Madrid desde 2015, se pone en marcha un nuevo laboratorio en el seno de Medialab Prado, centrado en la innovación en participación, denominado ParticipaLab, muy vinculado al desarrollo de la plataforma de participación *Decide Madrid*.

### > Medialab Prado

**Madrid (España)**

**laboratorio\_ciudadano, comunidad, mediación, colaboración, cultura\_libre**

**<http://medialab-prado.es>**

**Nos interesa porque:**

- Es un laboratorio de laboratorios donde se trabaja desde una perspectiva colectiva y multidisciplinaria.
- Todos sus proyectos se diseñan producen y documentan desde una lógica libre y abierta.
- Contribuye a impulsar y sostener comunidades de aprendizaje y práctica.
- Ponen en el centro la mediación y cuentan con una convocatoria anual de mediadoras.
- Su metodología de convocatoria abierta para el prototipado de proyectos ciudadanos que está transfiriendo tanto a distritos de Madrid como a Latinoamérica.
- El crecimiento del proyecto está haciendo que tenga que enfrentarse a sus límites y contradicciones en cuanto a la gobernanza, entre una creciente jerarquización formal y la necesidad de flexibilidad operativa (podemos sacar aprendizajes de este proceso).

## Descripción general

Medialab Prado es un programa y un espacio dependiente de Madrid Destino, empresa pública del Área de las Artes, Deportes y Turismo del Ayuntamiento de Madrid. Tiene su origen en el 2000 en el Centro Cultural Conde Duque, en 2007 se traslada a la Plaza de las Letras y pasa a denominarse Medialab Prado, y en el 2014 ocupa además el edificio contiguo de la antigua Serrería Belga, ampliando considerablemente sus instalaciones.

Medialab Prado es un laboratorio ciudadano en el sentido de un **espacio para la experimentación colaborativa**, donde aprender a cooperar a partir de la investigación, producción y difusión de proyectos que exploran las formas de experimentación, en la intersección entre conocimientos, prácticas y experiencias, relacionadas con arte, ciencia y tecnología, cultura libre y participación ciudadana. Un **lugar de encuentro abierto**, en el que cualquier persona puede proponer y colaborar en el desarrollo de ideas para el bien común, **que se gestan mediante distintas convocatorias de investigación, experimentación y producción colaborativa de proyectos.**

Medialab Prado se presenta como **un modelo de institución innovadora, en el que la ciudadanía cumple un rol central y activo.** Fomenta el acercamiento a las problemáticas contemporáneas desde una **perspectiva colectiva y multidisciplinaria**, generando espacios de convivencia, debate y acción entre personas diversas. Entiende el ámbito de la cultura como un lugar de experimentación que puede estar vinculado a cualquier área del conocimiento y de la experiencia, en el que **lo tentativo y lo lúdico** juegan un papel central. Además, considera que **la cultura digital libre y sus herramientas y prácticas particulares pueden servir de inspiración y favorecer una cultura accesible, construida colectivamente.**

Sus principales objetivos son:

- **Impulsar y sostener comunidades de aprendizaje y práctica** en las que las personas que provienen de mundos diversos (por su formación y experiencia, sus intereses, su origen o su situación social) trabajen juntas en el desarrollo de proyectos concretos.
- **Promover el desarrollo de proyectos culturales libres:** bien documentados, modificables y replicables.
- **Favorecer una atmósfera de cooperación y de intercambio** en la que caben la vida y los afectos, el valor de lo informal y la cercanía.
- **Experimentar, mejorar y evaluar metodologías y modos de hacer en el trabajo colaborativo** en los distintos niveles de acción: a nivel institucional en general, en la propia organización interna y en el desarrollo de proyectos por parte de las usuarias.
- **Abrir espacios de reflexión crítica acerca de las tecnologías digitales** y su incidencia en la sociedad.

Para alcanzar estos objetivos se despliega una amplia programación orientada tanto al debate como a la experimentación o la producción. Los programas y actividades tienen diferentes formatos y tiempos, con el objetivo de poder responder a diferentes intereses y posibilidades de participación. El espacio acoge además a numerosos grupos de trabajo en torno a temáticas diversas, que se reúnen periódicamente y están abiertos a la participación de cualquier interesada. Y también cuentan con una plataforma *online*, que permite a las usuarias documentar y seguir la marcha de los proyectos.

## Algunas características

### > Un trabajo sobre cuatro pilares

1. **Comunidad y mediación.** La mediación es quizá el elemento principal de Medialab Prado, como vía para **acoger, implicar y relacionar a los distintos tipos de agentes que pasan por Medialab y conforman su comunidad**. Una comunidad compuesta por un gran número de usuarias de perfiles muy diversos (artístico, científico, técnico) y distintos niveles de especialización (expertas y principiantes), a las que se ofrecen distintas vías de comunicación e implicación. Para ayudar a aglutinar a esta comunidad y generar flujos entre las participantes, es fundamental el equipo de mediadoras que tiene como objetivo **convertir el espacio en un lugar hospitalario en el que la escucha y los cuidados ocupen un lugar central**. Para configurar este equipo existe el **Programa de Mediación Cultural**, que cada año abre una convocatoria pública. Las personas seleccionadas dedican la mitad de su jornada al desarrollo de un proyecto propio y la otra media jornada a labores de mediación vinculadas a proyectos o actividades dentro de la programación general de Medialab Prado. Este *Programa de Mediación Cultural* se ha replicado con éxito en otros laboratorios ciudadanos, un buen ejemplo es el *Programa MIE, Mediación Innovación y Emprendimiento* de Zaragoza Activa <http://blogzac.es/programa-mie-mediacion-innovacion-emprendimiento/>
2. **Prototipado.** Como espacio de producción, Medialab Prado se centra en las fases iniciales de los proyectos, en su prototipado. Prototipar es llevar las ideas a la práctica, es el momento en el que las ideas se materializan en una **primera versión funcional**. Prototipar con otros es generar un contexto de intercambio de conocimientos y habilidades en torno a un problema colectivo. Las participantes pueden tener perfiles diferentes, y esta mezcla de saberes permite que se desarrollen proyectos complejos y diversos. Estos procesos de prototipado colaborativo generan **comunidad**. En este sentido, los procesos de prototipado se canalizan a través de **convocatorias abiertas para la participación en talleres colaborativos**. La metodología de estos talleres consiste en la formación de **equipos interdisciplinares** en torno a varias propuestas seleccionadas, compuestos por la persona o personas que promueven inicialmente la idea y todas las personas interesadas en colaborar, con el asesoramiento conceptual y técnico de un equipo de expertas y facilitadoras con diferentes perfiles.
3. **Cultura libre y procomún.** Se promueve el desarrollo y uso de herramientas de *hardware* y *software* libre y de código abierto, insertas en la filosofía del libre acceso al conocimiento y del trabajo colaborativo. Todos los contenidos *online* se publican bajo licencias libres. Además, se promueve la investigación y ensayo de modelos de archivo y documentación de proyectos, para que estos sean accesibles y replicables.
4. **Trabajo en red.** Medialab Prado forma parte de redes de colaboración locales e internacionales para el intercambio de conocimientos y la replicabilidad de modelos y formatos.



## > Un laboratorio de laboratorios

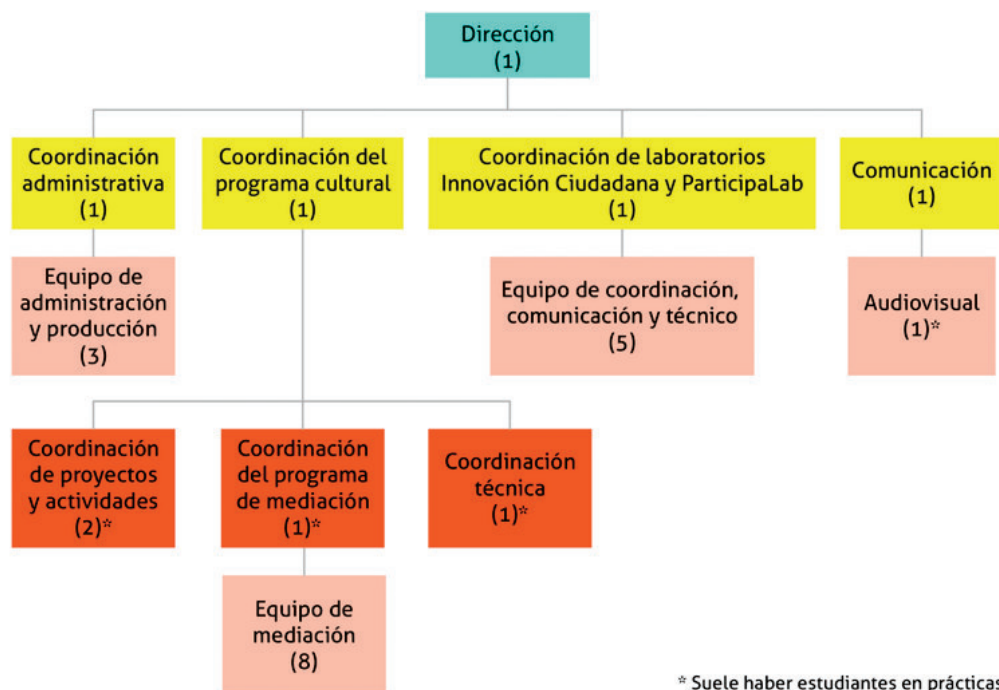
Medialab Prado puede considerarse como un **macro-laboratorio**, un laboratorio de laboratorios interrelacionados entre sí, que generan muchas sinergias derivadas de convivir en un mismo espacio. Esta matriz de labs está compuesta por:

- **PrototipaLab (laboratorio de prototipado creativo).** Tiene como objetivo la experimentación en los ámbitos de programación y *hardware*, diseño y fabricación digital con herramientas libres y abiertas, y su conexión con ámbitos como la biología, la cocina o el textil.
- **ParticipaLab (laboratorio de inteligencia colectiva para la participación democrática).** Un espacio de diseño de tecnología para una democracia directa y deliberativa involucrando nuevas herramientas digitales. Un eje de trabajo colaborativo centrado en procesos híbridos de participación. Dada su relación directa con el iLab que se está co-diseñando en el marco de la OGP Euskadi, se le un análisis más específico, más adelante en esta misma ficha.
- **InCiLab (laboratorio de innovación ciudadana).** Espacio que conecta a múltiples actores en torno a la experimentación para repensar la vida en la ciudad. A través del trabajo colaborativo entre ciudadanía, empleadas municipales, investigadoras y colectivos diversos, se pretende desarrollar prototipos que creen nuevas comunidades de aprendizaje y conecten a las ya existentes.
- **DataLab (laboratorio de datos abiertos).** Este laboratorio tiene como objetivo la experimentación, producción y divulgación en torno a la cultura de los datos y el fomento de los datos abiertos y la reutilización de la información.
- **CiCiLab (laboratorio de ciencia ciudadana).** Promueve actividades donde las personas participan o desarrollan procesos de investigación científica. La ciencia ciudadana busca contribuir a que la investigación científica sea más democrática y transversal e integre perspectivas diversas.
- **AVLab (laboratorio de experimentación audio/video).** Espacio de experimentación creativa en torno a las artes sonoras, visuales y escénicas, basadas en procesos abiertos y colaborativos. Sus ámbitos de acción son: música experimental, procesado de audio y vídeo en directo, vídeo-juegos, media-fachadas, artes escénicas, performance y actuaciones en directo.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

### > Modelo organizativo

Medialab Prado es un centro público perteneciente al Ayuntamiento de Madrid, cuyo uso y explotación han sido cedidos a la empresa pública Madrid Destino S.A., al igual que el resto de equipamientos culturales municipales de la ciudad. Así, Medialab Prado **carece de identidad jurídica propia, aunque si tiene autonomía en cuanto a su programación. Esta dependencia administrativa afecta a cuestiones organizativas y financieras (contrataciones, estatuto, pagos...).**



Dentro de ese restringido marco, se intenta mantener una forma organizativa horizontal, abierta y deliberativa, que se adapta a las circunstancias que van surgiendo. Una estructura en la que en el día a día **juegan un papel muy importante las figuras de coordinación y el equipo de mediación.**

**Los distintos proyectos se desarrollan con mucha autonomía desde cada equipo de coordinación responsable**, ocupándose de la mayoría de tareas, desde la preproducción al cierre de cada proyecto. Pero para tareas más complejas, cuentan con la **Coordinación administrativa y la Coordinación técnica, cuyas funciones se centran en la gestión y administración de aspectos generales** del centro: coordinación de partidas presupuestarias, servicios comunes de limpieza, mantenimiento, etc, administración directa con Madrid Destino de asuntos del centro a gran escala, coordinación de los sistemas informáticos...

Si nos fijamos en la estructura jurídica formal del Medialab Prado, **en el mismo centro conviven diversos tipos de formas de contratación**, desde funcionariado que puede ser asignado temporalmente al centro, hasta las mediadoras que están en régimen de trabajadoras autónomas, pasando por el grueso de plantilla que son trabajadoras de Madrid Destino (una empresa muy compleja, en la que se dan más de 70 categorías profesionales diferentes) o profesionales que son contratadas para el desarrollo de proyectos o actividades concretas. Esto genera un cierto desorden que da lugar a muy distintas condiciones de trabajo en cuanto a horarios, vacaciones, reconocimiento de horas extra, remuneración y denominaciones en la relación de puestos. Algo que en los últimos tiempos, unido al crecimiento del proyecto y al aumento de cargas de trabajo, está tensionando la estructura, enfrentándola a sus límites y contradicciones, **entre una creciente jerarquización formal y la necesidad de flexibilidad operativa.**

Desde Medialab Prado se intenta gestionar esta tensión organizativa como una faceta más del laboratorio ciudadano, sobre todo pensando en su dimensión como servicio público. En palabras de Marcos García, su actual director artístico: *"Es bueno explorar diferentes modelos de gestión de los laboratorios ciudadanos. En mi opinión, el objetivo*

*debe ser tratar de construir instituciones públicas capaces de facilitar procesos de experimentación de la administración pública. Si se externaliza, creo que es más difícil generar transformaciones dentro de la institución”.*

## ➤ Retos de Medialab Prado

En el ámbito local:

- Escalar y adaptar los programas y formatos de trabajo en diferentes distritos y barrios de Madrid. Esto se está haciendo a través del programa ***Experimenta Distrito***, que a partir del desarrollo de proyectos concretos en relación con la ciudadanía en distintas partes de la ciudad, aspira a la generación de una red de laboratorios ciudadanos en red a escala ciudad.
- Desarrollar proyectos transversales con otras áreas del Ayuntamiento de Madrid.
- Colaborar con otras instituciones de la ciudad.
- Redefinir su modelo organizativo para rebajar tensiones y encontrar una mayor sostenibilidad del modelo.

En el ámbito internacional sobre todo el reto es aumentar el tamaño y la densidad y actividad de su trabajo en red, a tres niveles:

- Potenciar la red con Latinoamérica a través fundamentalmente del **programa de Innovación Ciudadana de SEGIB y su red de laboratorios ciudadanos**.
- Incorporarse a redes europeas a través de proyectos subvencionados por la UE.
- Comenzar a activar redes de colaboración con diferentes países de África.

## Para saber más

- En el proyecto *Repensando Medialab Prado*, realizado desde Vértices Cultura se analizan muchos aspectos y se hacen propuestas relacionadas con el centro, su modelo jurídico, su estrategia, etc. <https://verticescultura.wordpress.com/>





## > ParticipaLab

Madrid (dentro de Medialab)

innovación\_participación, democracia\_directa\_deliberativa,  
herramientas\_digitales, procesos\_híbridos

<http://medialab-prado.es/participa-lab>

Nos interesa porque:

- Su propósito coincide en gran medida con el originario del iLab, definiéndose como un Laboratorio de Inteligencia Colectiva para la Participación Democrática.
- Tiene una perspectiva híbrida que combina lo digital y lo presencial.
- Se acometen experimentos concretos que se testean dentro de la administración.

## Descripción

**ParticipaLab se define como un Laboratorio de Inteligencia Colectiva para la Participación Democrática** del Ayuntamiento de Madrid, centrado en el estudio colaborativo alrededor de procesos híbridos de participación. Funciona desde la hipótesis de que **hay que experimentar para saber** y se basa en tres pilares: **Democracia directa + Herramientas digitales + Procesos deliberativos.**

## Algunas características

Desde ParticipaLab **se acometen experimentos concretos que se testean dentro de la administración**. Para llevar adelante estos experimentos se funciona con lógicas diferentes pero complementarias, ya sea realizando convocatorias abiertas para identificar temáticas sobre las que trabajar y agentes para desarrollarlas, o creando equipos ad hoc para abordar cada uno de los experimentos, reuniendo tanto a agentes expertos como a distintos agentes involucrados o afectados.

Los programas experimentales desarrollados desde ParticipaLab, son:

- **Estudio y experimentación con *Decide Madrid***  
Diferentes actividades y proyectos de ParticipaLab tienen que ver con el proceso y la herramienta de *Decide Madrid*. Este programa los agrupa a todos en una estrategia transversal que pretende articular la colaboración y la deliberación en el proceso.
- **Comunidades para la acción colectiva**  
Distintas comunidades desde las que abordar cuestiones como ¿Cómo se comunican las nuevas posibilidades de participación a la ciudadanía? ¿Se entienden las herramientas y los procesos abiertos actualmente en la ciudad? ¿Cómo conseguimos que la ciudadanía se active y colabore para proponer políticas públicas? Algunas de estas comunidades propositivas son: **Cocbell**, dedicada a encontrar narrativas y lenguajes para reforzar el marco simbólico de la participación ciudadana; o **Ciudad Decide**, que funciona a modo de proyecto piloto de territorialización de la plataforma *Decide Madrid*, buscando incentivar la participación ciudadana desde el territorio, el encuentro presencial de comunidades y la elaboración de propuestas ciudadanas.
- **Inteligencia colectiva para la democracia**  
Durante un período de quince días, diez equipos multidisciplinares participan en un taller de prototipado para activar la inteligencia colectiva, mejorando la democracia y el compromiso ciudadano. Cada equipo se articula alrededor de un proyecto seleccionado a través de una convocatoria abierta. Posteriormente se abre una convocatoria de colaboradoras, de las cuales se selecciona a los perfiles más adecuados en función de los requerimientos de los distintos proyectos.
- **Democracia, deliberación y sorteo**  
La democracia deliberativa busca que personas corrientes tengan tiempo para debatir y acceso al conocimiento necesario para tomar decisiones. En 2017 ParticipaLab celebró el **G1000 Madrid**, una experiencia en la que más de 1.000 personas fueron contactadas de forma aleatoria por las calles de Madrid, para conseguir una muestra representativa de la ciudadanía para deliberar en torno a propuestas para la ciudad. Durante la convocatoria de *Inteligencia Colectiva para la Democracia* del mismo año se trabajó el proyecto **Hybrid Democracy**, en el cual se generaron una serie de manuales prácticos para ver cómo combinar plataformas de participación digital y jurados ciudadanos. De estas experiencias prototípicas ha surgido el **Observatorio de la Ciudad**, un órgano permanente del Ayuntamiento de Madrid, compuesto por 57 personas elegidas por sorteo entre todas las personas residentes, que tiene el cometido de analizar las políticas municipales y las propuestas ciudadanas realizadas mediante *Decide.Madrid*.

- **Ciudades Democráticas**

Un evento anual en torno a las **tecnologías de participación**, que en la edición 2018 se ha desarrollado conjuntamente entre Madrid y Barcelona. Consta de talleres, *hackatones* y conferencias con personas de todo el mundo para potenciar la participación ciudadana en la democracia. El evento aglutina la *CONSULCon*, la *Conferencia Internacional de Ciudades Democráticas* y el *Taller de Prototipado Inteligencia Colectiva para la Democracia*.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

### > Origen de ParticipaLab

El germen de ParticipaLab surge de colectivos (Labodemo.org, Incoma...), dentro del caldo de cultivo del 15M, donde se **testearon herramientas digitales para la toma de decisiones** (Loomio, Reddit/Plaza Podemos...). Con la llegada de Ahora Madrid a la alcaldía en 2015 y con el hacktivista Pablo Soto al Área de Participación, se vio una oportunidad de seguir desarrollando herramientas y entornos para la innovación democrática. Dada su trayectoria, Medialab Prado fue la institución elegida para acoger y desarrollar esta estrategia y es ahí donde surge ParticipaLab, muy ligado al desarrollo de la plataforma *Decide Madrid*.

### > ParticipaLab en el marco de Medialab Prado

ParticipaLab es un programa especial dentro de la trayectoria y la estructura de Medialab Prado, ya que pese a estar dentro de su organigrama, presupuesto y espacio, funciona con mucha autonomía y su estrategia no responde tanto al Área de Cultura sino al Área de Participación. Además es un programa con mayor dimensión, presupuesto y equipo que el resto de programas y actividades (ParticipaLab ha contado con presupuestos anuales de entre los 200.000 y 300.000€, a parte de los salarios de tres personas -dos de ellas con dedicación plena- y los costes de estructura que corren a cuenta de Medialab Prado)

### > Redes y relaciones

Un trabajo fundamental realizado desde Madrid es el establecer relaciones, activar y dinamizar redes internacionales para intercambiar conocimiento y hacer transferencia de experiencias. Tres casos significativos son:

- Madrid forma parte de la **Open Government Partnership**, lo que además de para desarrollar compromisos como la creación de un registro de *lobby* obligatorio o la puesta en marcha del *Observatorio de la Ciudad*, también le ha servido para hacer transferencia a otras regiones de su herramienta de participación *CONSUL* (*software* libre con que funciona *Decide Madrid*).
- El Ayuntamiento ha llegado a un acuerdo con **GovLab** para abrir una sede de este laboratorio (que también aparece referenciado como uno de los casos de análisis de este estudio).
- Madrid es una de las fundadoras de la recientemente creada **Democracy R&D**, una red internacional para el desarrollo de la democracia deliberativa (esta red también aparece referenciada en este estudio, dentro de la ficha de la *newDemocracy*).



WE NEED TO FIND BETTER WAYS TO DO DEMOCRACY.

## newDemocracy

Sidney (Australia)

democracia\_deliberativa, proceso\_informado, personas\_comunes, sorteo, confianza, gobiernos, políticas\_públicas,

<http://newdemocracy.com.au/>

Nos interesa porque:

- Está especializado en el diseño y la difusión de modelos de democracia deliberativa, combinando el diseño y la organización de jurados y asambleas ciudadanas por sorteo y la investigación y asesoramiento sobre este tipo de procesos.
- Es una de las principales impulsoras de la red internacional Democracy R&D.

## Descripción general

newDemocracy es una fundación con sede en Australia, creada en 2004, que es uno de los principales referentes internacionales en el **diseño y la difusión de modelos de democracia deliberativa**. Se define como un Instituto de investigación independiente y apartidista, cuyo principal interés es **innovar en la forma en que hacemos la democracia**, contribuyendo a poner las condiciones para que la ciudadanía confíe en la toma de decisiones gubernamentales, mediante la creación de un sistema político más participativo y basado en el consenso, frente a la habitual retórica polarizante de la política partidista.

Trabajan para gobiernos (no para individuos o empresas privadas) para diseñar y poner en marcha procesos de participación pública **que den a las personas comunes, el tiempo, el espacio y la información relevante** para deliberar y alcanzar recomendaciones compartidas y confiables sobre áreas complejas de políticas públicas.



Su marco de actuación combina tres tipos de actividades:

1. El diseño y la organización de **jurados y asambleas ciudadanas** en Australia.
2. La **investigación** sobre los propios casos que desarrolla y casos ajenos.
3. La difusión del modelo a nivel internacional, **asesorando** a otras instituciones o difundiendo su práctica.

## Algunas características

### > Un primer hito

El primer gran hito de newDemocracy fue la puesta en marcha en 2009 del primer **Parlamento Ciudadano Australiano**, financiado por el Fondo Nacional de Investigación y el Consejo de Investigación Australiano. El enfoque del proceso, que involucró a 150 personas seleccionadas al azar, fue deliberar sobre cómo se podría fortalecer el sistema político australiano para servir mejor a su ciudadanía.

A partir del Parlamento Ciudadano, newDemocracy es conocida por su **experiencia en la selección aleatoria y la organización y facilitación de minipúblicos**. Han sido comisionados por gobiernos locales y estatales para ejecutar procesos deliberativos sobre diversos temas, desde la reforma electoral hasta infraestructuras locales.

Actualmente, entre otros muchos proyectos, están desarrollando para las Naciones Unidas el proyecto **Democracia más allá de las elecciones**, que incluye un *Manual de Democracia Deliberativa*, tres pilotos en tres países diferentes y un documental.

### > El modelo de jurado ciudadano

newDemocracy trabaja desde el enfoque de la democracia deliberativa, en particular desde el modelo de jurado ciudadano. Este modelo se basa en la convicción de que **una selección aleatoria de ciudadanas comunes es totalmente capaz de tomar decisiones sobre asuntos políticos complejos**.

Como dice su fundador Luca Belgiorno-Nettis (2013): *"Nuestro enfoque es que las personas comunes sean seleccionadas al azar para deliberar y ver si se puede alcanzar una visión conjunta. Estoy dispuesto a confiar en estas personas debido a la diversidad de habilidades en la comunidad y al hecho de que están fuera del alcance de tantos impedimentos que ponemos en el juicio de los representantes que elegimos hoy. No tienen donaciones políticas, no hay facciones, no hay pre-selecciones de las que preocuparse, no hay grupos de intereses especiales para hacer campaña contra ellos, no hay grupos de presión con conexiones a ellos. ¡No hay hombres sin rostro que se acercan en el fondo!"*

### > Las claves del modelo

- **Selección aleatoria.** Los gobiernos escuchan inevitablemente las voces más ruidosas que insisten en ser escuchadas. Para generar confianza, se tienen que seleccionar "personas como nosotras" mediante mecanismos aleatorios, que también permiten la conformación de muestras descriptivas.
- **Tiempo.** La mayoría de los problemas políticos que justifican la inversión en un jurado son temas complejos, por lo que se debe asegurar que las personas tienen tiempo para formarse y sumergirse en los temas.

- **Una pregunta clara.** Una pregunta simple, expresada de manera neutral, es fundamental como base del proceso.
- **Información.** La neutralidad de la información es un principio fundamental, y se forma a los jurados en pensamiento crítico y sesgos cognitivos para poder analizar la información de manera crítica. Para contrarrestar la opinión de que "se puede encontrar un experto para decir cualquier cosa", la newDemocracy enfoca el inicio de un proceso en preguntar "qué necesita saber ... y en quién confiaría para informarle", y usa esto como una forma de seleccionar los ponentes y aportaciones en las posteriores reuniones del jurado.
- **Autoridad definida de antemano.** Para que las participantes se comprometan, deben saber que las recomendaciones a las que llegan significan algo y tendrán su cauce dentro de la administración pública.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

### > Financiación

newDemocracy es una organización sin fines de lucro, que depende para su sostenimiento de donaciones y ha recibido importantes aportaciones de la Fundación Anita y Luca Belgiorno-Nettis y de Google Australia. Además, una parte de sus ingresos provienen de los encargos que le realiza el Gobierno Australiano y otros gobiernos de todo el mundo.

### > Red internacional Democracy R&D

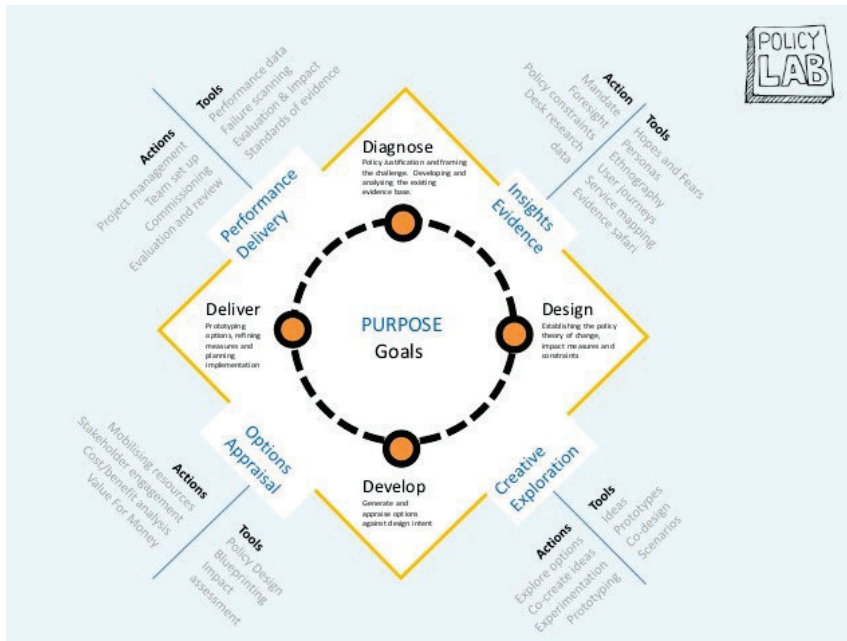
newDemocracy es una de las principales impulsoras en 2018 de la Democracy R&D, una red internacional de organizaciones de distinto tipo que trabajan en **estrecha colaboración con gobiernos, promoviendo y poniendo en marcha procesos deliberativos, desde el nivel local hasta el global.** Actualmente agrupa a 24 organizaciones de 4 continentes: Asia (Japón), Oceanía (Australia), Europa (Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Polonia, Portugal, Suiza), América (Bolivia, Brasil, Canadá, Estados Unidos).

La Democracy R&D aboga por **procesos representativos, informados, deliberativos, libres de manipulación.** Sus principios son:

- Uso del **sorteo** (selección aleatoria) para reunir grupos representativos de personas comunes.
- Uso de la **deliberación**, dando a las personas participantes el tiempo y la información suficiente para tomar decisiones informadas.
- No es una red partidista y no expresa ninguna posición política fuera de la necesidad de **innovación democrática.**

## Para saber más

- Entrada sobre newDemocracy en la Foundation en Participedia, <https://participedia.net/en/organizations/newdemocracy-foundation-0>
- Sobre la Democracy R&D, <https://democracyrd.org/>



## UK Policy Lab

**Londres (Gran Bretaña)**

**políticas\_públicas, laboratorio, gobierno, datos, digital, usuarios**

**<https://openpolicy.blog.gov.uk/category/policy-lab/>**

**Nos interesa porque:**

- **Está situado en la Oficina de la Secretaría de Estado del Gobierno Británico y permite la interacción y colaboración entre departamentos gubernamentales, expertas externas y ciudadanía.**
- **Se dedica a introducir el pensamiento y la acción experimental en el Gobierno y a testar nuevas herramientas y técnicas para el diseño de políticas públicas.**
- **Cuentan con metodologías propias basadas en el diseño ágil y los procesos flexibles e iterativos.**

## Descripción general

El UK Policy Lab es el **laboratorio del Gobierno Británico para introducir y testar nuevas herramientas y técnicas para el diseño de políticas públicas**. Es un espacio creativo, situado en la Oficina de la Secretaría de Estado, donde los equipos implicados en el diseño de políticas pueden desarrollar el conocimiento y las habilidades para generar políticas de una manera más abierta, basadas en datos, en lo digital y centradas en el usuario. Un espacio que permite la **interacción y colaboración entre departamentos gubernamentales, expertas externas y ciudadanía**.

El UK Policy Lab fue creado en 2014 en el marco de una reforma de la función pública para hacer que el diseño de políticas fuese más abierto. Se trataba de introducir **el pensamiento y la acción experimental en el Gobierno**, con metodologías de *design thinking*, técnicas etnográficas, atención a lo instintivo y emocional, incorporación de la ciencia de datos y de las prácticas artísticas.

Trabajan a tres niveles:

1. **Proporcionando nuevas soluciones en políticas públicas** mediante proyectos prácticos inspiradores.
2. **Contribuyendo al desarrollo de habilidades y conocimientos** de las responsables políticas y de las funcionarias públicas.
3. **Inspirando nuevos pensamientos** mediante la producción de contenidos y la realización de experimentos.

## Algunas características

El UK Policy Lab esta formado por un **equipo de 9 personas** (una combinación de diseñadoras, investigadoras y responsables políticos), a las que se suman una amplia red de expertas.

Hasta ahora han trabajado en **más de 20 grandes proyectos** con una gran variedad de áreas, que incluyen: vigilancia policial, vivienda, salud, trabajo o cuidado de niños. Además han organizado numerosas actividades tipo *light lab*, *policy sprints* o sesiones de capacitación, en las que han participado más de **5.500 funcionarias**.

El enfoque del UK Policy Lab es **ágil, flexible e iterativo**. Cada proyecto está hecho a medida, en base a la idea fundamental de comprender mejor a las personas y diseñar con y para ellas.

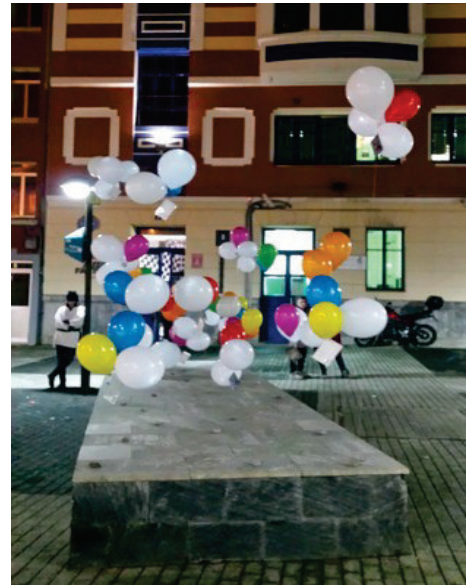
La forma de acercamiento a los proyectos suele estar compuesta por una o varias de estas acciones:

- **Light Labs**, talleres breves para conocerse y entender el reto de partida.
- **Policy sprints**, talleres intensivos de uno a tres días con el objetivo de lanzar grandes proyectos o como proceso independiente en proyectos más pequeños.
- **Open Ideas Days**, jornadas de ideas que reúnen a diversos grupos de personas para generar rápidamente nuevas ideas, crear energía y una base de compromiso compartido.
- También organizan **sesiones prospectivas de diseño especulativo** para imaginar retos más a medio y largo plazo.

Los proyectos de mayor envergadura pueden ir **desde 3 meses a un año** e implican de manera intensa a diseñadoras de servicios, etnógrafas, científicas de datos y especialistas en los distintos temas a tratar. En términos generales, siguen el **proceso del Doble Diamante**, de convergencia y divergencia, para:

- **Diamante 1: Definir / Descubrir**, que suele combinar técnicas etnográficas y ciencia de datos.
- **Diamante 2: Desarrollar / Entregar**, trabajando con las personas afectadas para crear y testear prototipos.
- Posteriormente ofrecen apoyo a los distintos departamentos de gobierno para **implementar, escalar y transferir** los prototipos exitosos.





## Wikitoki

### Bilbao

colaboración, transdisciplinar, profesional\_comunitario,  
cultura\_innovación\_economía, autogestión, sociocracia, coworking

<http://wikitoki.org/>

#### Nos interesa porque:

- Se dedica a lo colaborativo de un modo transversal y en relación a diversos ámbitos y disciplinas.
- Es una comunidad profesional, que desde lo privado trabaja con vacación pública para fortalecer el procomún.
- Su modelo de gobernanza autogestionado ha evolucionado de lo asambleario a lo sociocrático. Los agentes mantienen su autonomía dentro de un marco de interdependencia.
- Su sostenibilidad combina la co-responsabilidad de sus miembros (cada persona dedica 8 horas/mes a la gestión común), con la búsqueda de otros recursos, principalmente públicos.
- El espacio físico es un recurso común que funciona como elemento aglutinante de la comunidad.
- Mantienen relaciones activas con otras redes de carácter sectorial y barrial.

## Descripción general

Wikitoki Elkarte - Elkarsozketarako Laborategia es un laboratorio de prácticas colaborativas transdisciplinares, entre la acción cultural, la performatividad artística, el co-diseño, la innovación social, el desarrollo comunitario, la economía solidaria o las tecnologías libres.

Una comunidad profesional de carácter auto-gestionado, en la que desde la iniciativa privada se trabaja con vocación pública para el fortalecimiento del procomún. Un lugar de encuentro en el barrio de San Francisco (Bilbao), en el que desde 2014 se experimenta en torno a nuevos modos de ORGANIZACIÓN (relaciones, gobernanza, toma de decisiones, redes), PRODUCCIÓN (investigación, creación, trabajo, exhibición, distribución, consumo) y PROPIEDAD (procomunes, propiedad compartida, economía colaborativa).

Wikitoki trabaja principalmente **transversalizando e hibridando categorías o disciplinas habitualmente separadas** como cultura, economía, participación, diseño, urbanismo, tecnologías, educación...; componiendo un campo de experimentación que se despliega en cuatro campos complementarios:

1. Modelos organizativos y protocolos de relaciones y trabajo horizontales y distribuidos.
2. Modelos de experimentación cultural, producción de nuevas subjetividades y co-creación.
3. Modelos de producción libres y abiertos.
4. Modelos de reproducción social que pongan la vida en el centro.

## Algunas características

### ➤ Sobre la comunidad de Wikitoki

Actualmente la comunidad estable de Wikitoki está compuesta por 16 **agentes profesionales diversos** como: Artaziak, Basurama, cAnicca, ColaBoraBora, Hiritik-at, Histeria Kolektiboa, IDEATOMICS / Saioa Olmo Alonso, Iker Olabarria, Josune Urrutia Asua, KARRASKAN, La Transmisora, Montera34, Pezestudio, TIPIgara, Violeta Cabello y Urbanbat. Un conjunto de agentes que conforman un grupo fluctuante de entre 25 y 35 personas (+/- 70% mujeres). A eso se suman otra serie de **Proyectos Asociados**, como Bilbao Data Lab, Dibujatolrato, IIFACE o Not a Soho, que utilizan el espacio con regularidad sin ser socias de Wikitoki. Además, a través de lo que se denomina como **Embajadas**, Wikitoki forma parte activa de asociaciones y redes como KARRASKAN (Asociación para la innovación cultural y la cultura de la innovación en Euskadi) o Sarean (Asociación para la dinamización sociocultural de la Plaza Corazón de María); pero sobre todo sus redes se alimentan de las relaciones de los agentes que lo componen, estando así conectado con redes locales, estatales e internacionales como por ejemplo: Arquitecturas Colectivas, Culture Action Europe, EIDE, Gizarte, Goratuz, Innobasque, Inteligencias Colectivas, Olatukoop, PublicLab, REAS...

Algunas características y cuestiones a tener en cuenta a la hora de entender el conjunto de agentes y la ampliación y diversificación del grupo:

- **Agentes profesionales, diversos y complementarios, con 'lo co-' como nexo común**, procedentes de ámbitos relacionados principalmente con distintas formas de innovación social, creación y creatividad aplicada.
- Distintas tipologías de agentes **compartiendo espacio(s)-proyecto(s)-recurso(s)**.
- Trabajar desde lo privado, con vocación pública, para **fortalecer el procomún**.
- Cada agente mantiene su especificidad, identidad-marca, actividad propia. Se produce una **suma de identidades, autónomas pero interdependientes**, bajo un paraguas común, con el objeto de crear sinergias y potenciar complementariedades.
- A la hora de incorporar nuevos agentes, se trata de pensar en quiénes y por qué / para qué (¿qué aportan al conjunto-grupo?); y establecer **marco de referencia de mínimos** en cuanto a compartir objetivos, e implicación co-responsable en el desarrollo de Wikitoki como proyecto común.

Dentro de sus objetivos a corto plazo no está el aumento significativo del número de agentes implicados (por los propios límites del espacio y de la actual capacidad de autogestión), pero sus criterios de crecimiento, desarrollo o regeneración tienen que ver con:

- **Búsqueda de un equilibrio natural entre el mantenimiento y renovación de agentes**. Crear condiciones de permanencia y sostenibilidad (lazos materiales y afectivos), asegurando a la vez la apertura y regeneración del grupo motor.
- **Aumentar el nivel de diversidad-complementariedad** en cuanto a tipología y ámbito disciplinar.
- **Creecer no en agentes que hagan uso del propio espacio, sino que articulen relaciones en red** (compartiendo sus recursos, servicios y actividades).

## > Forma de acceso

La forma de acceso está **abierta a lo largo de todo el año y se hace mediante formulario de solicitud**. En este formulario se pide al agente solicitante que responda las siguientes preguntas:

- Descripción del agente y de su actividad.
- Vínculo con la filosofía de Wikitoki.
- Motivo de elegir Wikitoki frente a otras opciones existentes.
- Compromiso a sumarse al modelo de co-gestión de Wikitoki y aportar al trabajo común (que se concreta en 8 horas/mes por persona).
- Modalidad en la que desea participar en cuanto al uso del espacio (*Txoker, Mahier 80 o 40*).

Las respuestas se evalúan por parte del Grupo de Coordinación y la decisión de aceptar o no la solicitud se toma en base a los siguientes criterios:

1. Adecuación del agente a la filosofía de Wikitoki.
2. Contribuir a la diversificación de la tipología de agentes que lo componen.
3. Nivel de innovación de los proyectos a desarrollar (experimentación y diferenciación respecto a otras propuestas...).
4. Disponibilidad de espacio (de no haberlo, se pasa a una lista de espera).

Hay establecido un **periodo de prueba de 6 meses**. En ese periodo no se participa en la toma de decisiones, sino que se juega un rol de observación, aprendizaje y adaptación.

## > Un modelo de gobernanza autogestionado

La construcción de un modelo de gestión que busque la horizontalidad, la transparencia y lo co-responsable, es en sí mismo uno de los objetivos de Wikitoki y uno de sus campos de experimentación. Una búsqueda colectiva que se hace de manera crítica, afrontando los conflictos que surgen en el proceso y superando las rutinas y costumbres.

La implicación de las personas que forman Wikitoki en la autogestión, se concreta en un compromiso de **8 horas/mes** a invertir en la gestión de lo colectivo. El seguimiento de estas horas se hace mediante Se utiliza un **banco del tiempo** como forma seguimiento para buscar una gestión-dedicación del tiempo y las responsabilidades, equilibrada entre todos los agentes implicados y las tareas productivas y reproductivas. Esta bolsa de tiempo asciende a entre 1.600 y 2.200 horas/año (dependiendo del número de miembros) y supone el mayor capital para la sostenibilidad de Wikitoki y su gestión comunal

Desde su fundación en 2014 Wikitoki ha evolucionado de un modelo asambleario a uno sociocrático. El tránsito de un modelo a otro se ha hecho a partir de un grupo de trabajo interno denominado *Hacia la Wikikrazia* y con el apoyo externo de Arterra.

### >> Sobre el modelo asambleario

Se articula a través de:

- La **asamblea** mensual como órgano de diálogo y toma de decisiones.
- Los **grupos de trabajo estables** para la gestión habitual: *Asuntos Internos* (gobernanza, protocolos de auto-co-gestión, administración), *Espacio físico* (diseño y acondicionamiento del espacio e infraestructuras), *Espacio digital y comunicación* (web, redes e infraestructuras digitales) y *Relaciones* (internas y externas).
- Los **grupos fantasma de carácter efímero** para la gestión de cuestiones puntuales o proyectos temporales.
- **Embajadas en otras organizaciones** con las que comparten objetivos y en las que invierten tiempo y recursos a través de la figura de “embajadora”.
- Prácticas periódicas de **auzolan** para procesos de reflexión colectiva, tareas grupales y asegurar el buen mantenimiento de los recursos comunes.
- **Otras actividades** habitualmente ligadas a la representación de Wikitoki, acogida de visitas, participación en proyectos colectivos, etc.

Los límites de este modelo han tenido que ver sobre todo con la dedicación de tiempo excesivo a las asambleas y a la toma de decisiones centralizada en la propia asamblea, lo que:

- Ralentizaba y complejizaba las decisiones (sensación de bucle y de decisiones aplazadas o no abordadas).
- Hacia perder autonomía a los grupos de trabajo.
- Suponía una excesiva dedicación de tiempo común (todas las personas en todas las decisiones).





## >> Sobre el modelo sociocrático

En 2017 Wikitoki decidió migrar hacia un modelo de autogestión basado en la Sociocracia, que introduce un poco de verticalidad en los grupos horizontales, y mucha horizontalidad en los grupos verticales, a través de la distribución del poder en entornos de decisión semi-autónomos que se denominan círculos. La Sociocracia pretende así combinar lo mejor de ambos tipos de estructuras, horizontales y verticales, para mejorar tanto la eficiencia como la motivación y la implicación en la gestión de un colectivo.

Los elementos claves del modelo sociocrático son:

- **Organización multi-nivel en círculos semi-autónomos**, agrupando las tareas operativas y las decisiones asociadas a las mismas en círculos de gestión. Cada persona participa en un único círculo. Cada círculo establece sus propias normas a partir de unos roles comunes (enlaces, facilitación, secretaría). Además existe un círculo de coordinación.
- **El doble enlace en cada círculo**, buscando el equilibrio de visiones y de poder. Un enlace tiene el rol de coordinación, que vela por trasladar la visión general al círculo correspondiente; y otro el rol de representante, que se encarga de trasladar el espíritu de cada círculo al círculo de coordinación.
- **Elección sin candidata**, que busca la necesidad de definir bien cada tarea y las cualidades necesarias para su desempeño, sin caer en autonominaciones o en el "te ha tocado", para acercarse a una responsabilidad colectiva a la hora de asignar responsabilidades dentro de un grupo.
- **Toma de decisiones por consentimiento**, un sistema basado en la presentación de propuestas (tienen una estructura concreta que incluye: resumen; antecedentes; necesidad que cubre; objetivos; pros y contras; alternativas) y la decisión sobre las mismas en rondas de dudas, ronda de sentires (opcional) y ronda de consentimiento (en la que se expresan objeciones razonadas a la propuesta). Las objeciones se trabajan y las propuestas se aceptan cuando deja de haber objeciones. Esto nos aleja de debates infinitos y de la búsqueda de soluciones totales, para acercarnos a *"lo suficientemente buena por ahora"* o *"lo suficientemente segura como para intentarlo"*.

Después de un proceso de análisis y de adaptación llevado a cabo en 2018, a inicio de 2019 se ha hecho efectivo el cambio de modelo. Y así, ahora, la estructura organizativa de Wikitoki está compuesta por 4 círculos:

- **Círculo de cotidianía**, donde se tratan cuestiones que tienen que ver con las relaciones de la comunidad, el desarrollo protocolos y de mutualismos.
- **Círculo de recursos**, donde se buscan recursos de todo tipo para hacer sostenible el desarrollo de Wikitoki, se gestiona el plan de gastos y se llevan los asuntos relativos a subvenciones, convenios, contratos, etc.
- **Círculo de relaciones externas**, donde se llevan los programas de Residencias, Embajadas y Proyectos asociados, así como los proyectos con agentes externos.
- **Círculo de coordinación**, donde hay dos representantes del resto de círculos, se deciden cuestiones generales o estratégicas y se trata de mantener la coherencia del rumbo común. Dentro de este círculo está la persona a la que se otorga el rol de Coordinadora General.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

### > La figura de la host

Desde mediados de 2017 **Wikitoki ha incorporado la figura liberada de la *host* para cuidar la comunidad, mejorar la gestión y liberar al colectivo de algunas funciones más rutinarias y que se considera es más eficiente realizar de forma centralizada.**

Estas tareas tienen que ver principalmente con: gestión y administración, coordinación, acogida y visitas, búsqueda de recursos complementarios, realización de informes y justificaciones, etc. Muchas de estas funciones no se dejan solo en manos de la *host*, sino que hay alguna(s) personas de referencia según las tareas, para que no se produzca una desconexión o excesiva delegación de la gestión desde la comunidad en la persona liberada. La contratación comenzó siendo de ½ jornada y actualmente es de jornada completa.

### > Infraestructuras y recursos

Wikitoki pretende ser un movimiento, una plataforma, una catalizador de relaciones, que **tiene en el espacio (físico y digital) su principal recurso común y base de operaciones**, desde donde se interrelacionan tres dimensiones complementarias:

- **Espacio físico:** Un espacio polivalente de 370 m<sup>2</sup>, en la segunda planta del número 5 de la Plaza La Cantera, dentro de un edificio remodelado perteneciente al Ayuntamiento de Bilbao (un espacio del que disponemos fruto de un convenio de colaboración con Bilbao Ekintza, que se materializa en un alquiler subvencionado de 1.000€/mes), Un espacio de trabajo, encuentro y relación, totalmente equipado, con varias zonas: espacio común multifuncional, zona de co-working (pudiendo trabajar hasta 20 personas simultáneamente), tres espacios de reuniones y talleres, *office*, espacio de *co-working con varias zonas*, patios y aseos,
- **Espacio digital:** Un entorno con diferentes facetas. Una **web sencilla, autoeditable y multilingüe** (actualmente con contenidos principalmente en castellano y euskara), que trata de dar visibilidad a los proyectos que suceden en

Wikitoki, así como aglutinar y poner en valor la presencia digital de los agentes que componen Wikitoki. **Redes sociales** principalmente a través de twitter. Y sobre todo herramientas y protocolos que facilitan el trabajo colaborativo, abierto y transparente, como: un **banco del tiempo** para la gestión de las horas invertidas en el desarrollo del proyecto común (horas de comunitarias y horas monetizadas); un espacio de archivo propio en la nube (**NAS**), combinado con el entorno Drive (actualmente migrando hacia un entrono de software libre); y **canales de comunicación interna** (lista de correo y grupos de Telegram).

- **Otros recursos tangibles e intangibles.** Además Wikitoki cuenta con toda una serie de recursos comunes que pone a disposición de sus usuarias, como son: mobiliario móvil, impresora color en red local, videoproector y equipos audiovisuales (cámaras, micrófonos, altavoces,..), herramientas y materiales fungibles, menaje. Y también ofrece una serie de recursos intangibles como: red de relaciones, interlocución institucional y representación colectiva, bases de datos de profesionales y medios de comunicación, etc.

## Para saber más

- Vídeo sobre qué es Wikitoki (9'): <https://youtu.be/ng7PmkVY3UE>.
- Vídeo sobre la Wikikrazia como modelo de gestión (3'): <https://www.youtube.com/watch?v=aetlZ48EpQs>.
- Guía pdf sobre qué es y cómo funciona Wikitoki (2016): <http://wikitoki.org/wp-content/uploads/2018/05/QUE-ES-Y-COMO-FUNCIONA-WIKITOKI.pdf>.
- Cuatro artículos con reflexiones sobre el modelo de Wikitoki, su evolución y sus retos: *La sostenibilidad de la vida es inversamente proporcional a personas en llamas*, <http://wikitoki.org/blog/2015/02/26/personas-en-llamas/>; *Tiempos comunes*, <http://wikitoki.org/blog/2016/01/19/tempos-comunes/>; *Cuestión de estilos*, <http://wikitoki.org/blog/2016/03/09/cuestion-de-estilos/>; y *MONETIZANDO\_MELONTIZANDO*, [http://wikitoki.org/blog/2017/05/01/monetizando\\_melontizando/](http://wikitoki.org/blog/2017/05/01/monetizando_melontizando/).





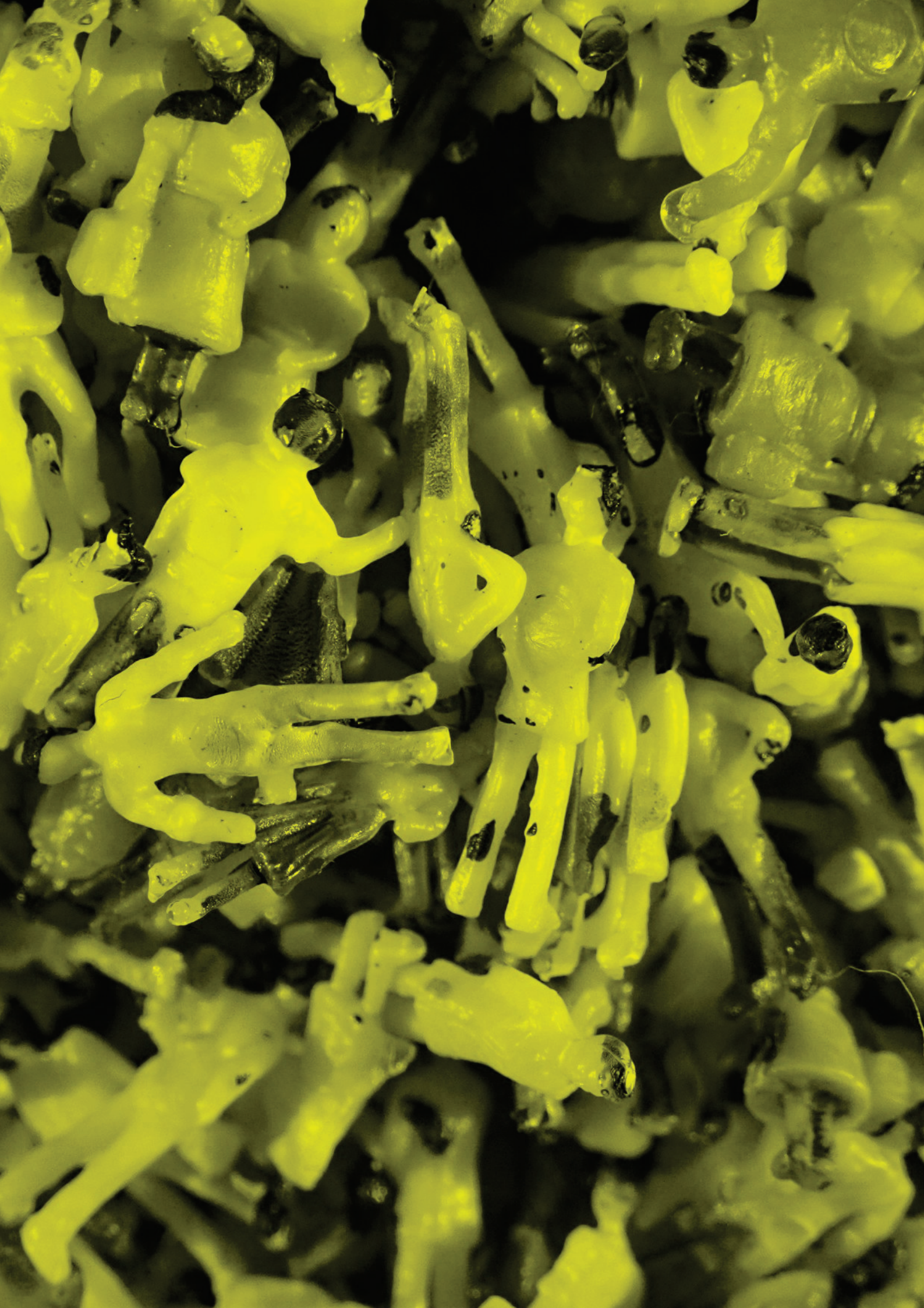




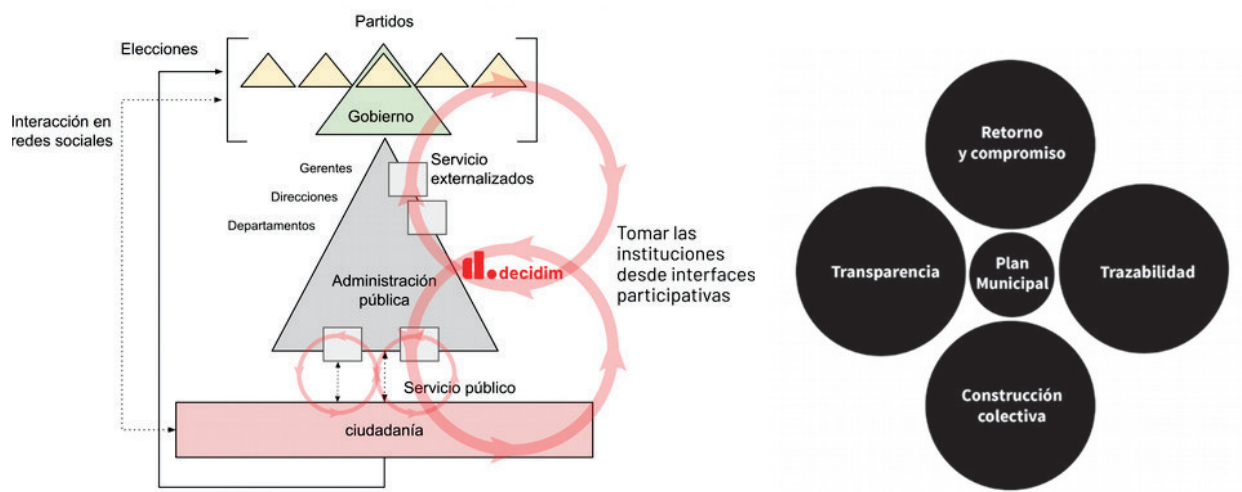


# **LABS DE GOBIERNO**









## Decidim + L.I.D.

Decidim es una plataforma digital para la mejora de la democracia participativa, que ahora tiene como espacio físico de referencia para su comunidad Metadecidim, el L.I.D. Laboratorio de Innovación Democrática.

### > Decidim

#### Barcelona

participación\_democrática, infraestructura\_digital, público\_común, libre\_abierto, comunidad

<https://decidim.org>

#### Nos interesa porque:

- Parte de una iniciativa concreta como es el desarrollo de una infraestructura digital para la democracia participativa y desde ahí ha desplegado otras acciones en base a las necesidades del propio proyecto.
- La filosofía proveniente del *software* libre, el código abierto y la ética hacker, con la que está programada la plataforma se traslada a todos los ámbitos y niveles del proyecto.
- Es un proyecto que ha sabido construirse como una comunidad público-común (Metadecidim), que ha implicado a agentes diversos más allá del propio Ayuntamiento de Barcelona como agente impulsor.
- La forma de articular el equipo de trabajo y su encaje administrativo que se hace posible a través de una red de convenios, consorcios, concursos públicos, contratos menores y personal administrativo del Ayuntamiento y de otras instituciones.

- Es una plataforma modular, escalable, fácil de configurar e integrada con otras herramientas o aplicaciones.
- Se basa en lo digital, sin olvidar lo presencial e introduce aspectos de gamificación de la experiencia.
- El proyecto está pensado en claves de ecología de costes.

## Descripción general

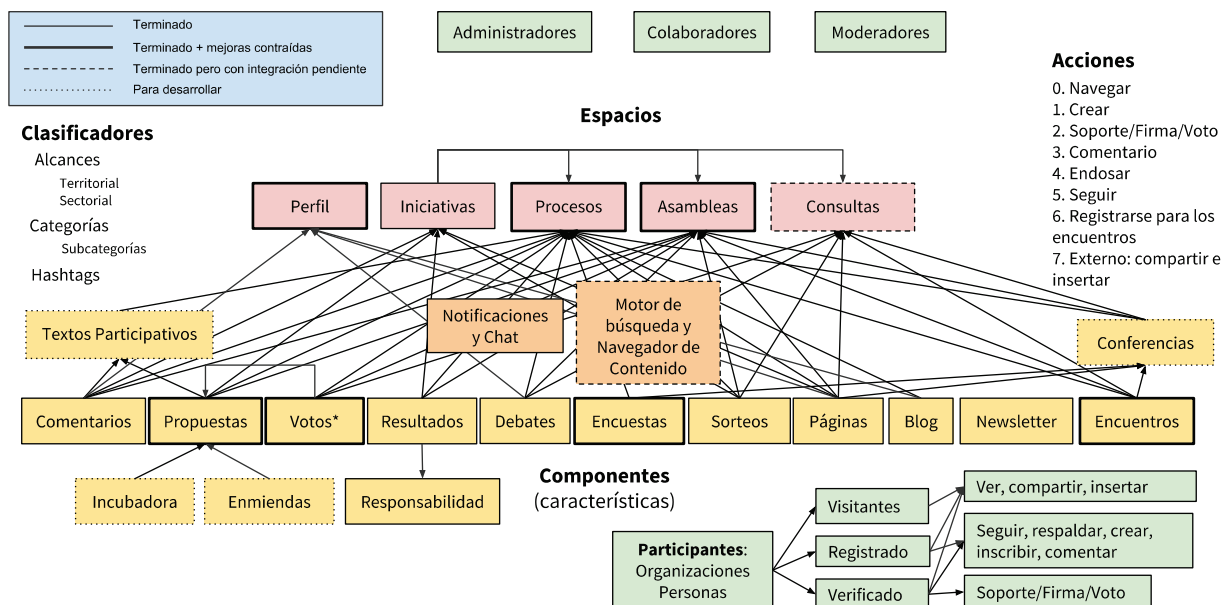
**Decidim (del catalán Decidimos), es una infraestructura digital para la democracia participativa construida enteramente en *software* libre de manera colaborativa, impulsada por el Ayuntamiento de Barcelona en 2016, que tiene detrás a toda una comunidad de desarrolladoras (Metadecidim).**

Concretamente, Decidim es un entorno web que permite crear y configurar un portal o plataforma web, a modo de una red social para la participación democrática. El portal permite a cualquier organización (un ayuntamiento, asociación, universidad, ONG, sindicato, barrio o cooperativa) crear procesos masivos de planificación, de presupuestos participativos, de diseño colaborativo de reglamentos, espacios urbanos o elecciones. También permite organizar reuniones presenciales, convocar encuentros, inscripciones, publicación de actas, estructurar órganos de gobierno o asambleas, convocar consultas o canalizar iniciativas. En definitiva **Decidim permite estructurar digitalmente un sistema completo de gobernanza democrática participativa para cualquier organización**. Dar un soporte tecnopolítico a formas de “gobierno de la gente para la gente y por la gente”.

El funcionamiento de Decidim se basa en la combinación de una serie de componentes (a modo de piezas o ladrillos) para configurar distintos espacios de participación:

- **Espacios de participación.** Es el marco que define la forma en la que la participación va a llevarse a cabo, los canales o medios por los que la ciudadanía o los miembros de una organización pueden tramitar demandas o articular propuestas y tomar decisiones. Son espacios de participación: **las Iniciativas, los Procesos, las Asambleas y las Consultas**. Ejemplos concretos de cada uno de ellos son: una iniciativa ciudadana para cambiar directamente un reglamento (Iniciativa), la asamblea general o un consejo de trabajadoras (Asamblea), unos presupuestos participativos, un proceso electoral o un proceso de planificación estratégica (Procesos), un referéndum o una llamada a votar Si o No a una propuesta concreta (Consulta).
- **Componentes de participación.** Son los mecanismos de participación que permiten la interacción entre las personas usuarias de la plataforma y cada uno de los espacios de participación. Los componentes de participación son: encuentros, jornadas, incubadora, propuestas, textos participativos, encuestas, debates, resultados, seguimiento, votaciones, páginas, blog, comentarios, boletín y buscador. Otros componentes son: textos participativos, rendición de cuentas y conferencias.





## Algunas características

### > Una infraestructura digital público-común, libre y abierta

- **“Infraestructura digital”** hace referencia al conjunto de herramientas, recursos, datos, documentos, códigos (jurídicos, informáticos, etc.), interfaces y servicios que son digitalizados o accesibles por medios digitales.
- **“Público-común”** indica que el proyecto está principalmente financiado y hecho posible por instituciones públicas y está gestionado y diseñado por una comunidad abierta y diversa (funcionariado, investigadoras, activistas, desarrolladoras...), que se compromete con los principios del proyecto.
- **“Libre y abierta”** quiere decir que tanto la propia plataforma tecnológica como los protocolos para su funcionamiento son *copyleft*, esto es, que sigue la premisa de la *ética hacker* de que *“Ningún problema debería resolverse dos veces”* y respeta las 4 libertades del *software libre*: 0.- Copia y utilización; 1.- Acceso código fuente (programa, patrón, diseño, metodología, manual); 2.- Modificación, mejora, derivados y nuevas aplicaciones, remezcla; 3.- Comunicación pública, distribución, explotación. En ese sentido, Decidim Barcelona es el proyecto de *software libre* más grande del Ayuntamiento de Barcelona, un prototipo de desarrollo ágil, de soberanía tecnológica y gobernanza participativa y colaborativa. Y es ejemplar cómo se comparte, no solo la explicación del proyecto y sus funcionalidades, sino el contrato social, código de garantías y libro blanco por que se rige, el código y los manuales de *software* y la guía de implantación y administración

### > Modular, escalable e integrada

La filosofía abierta con que ha sido diseñada la arquitectura de Decidim tiene su reflejo en que es una plataforma **modular, escalable, fácil de configurar e integrada** con otras herramientas o aplicaciones (análisis de datos, mapas, etc.). La plataforma ha sido diseñada de tal manera que los procesos, ensamblajes y mecanismos pueden configurarse fácilmente y desplegarse desde un panel de administración. No es

necesario tener conocimientos de programación para instalarlo, configurarlo y activarlo. Los Componentes de participación pueden ser desarrollados, activados y desactivados independientemente.

### > Tres tipos de usuarias

1. **Visitantes**, que tienen acceso a todo el contenido de la plataforma sin tener que registrarse ni proporcionar ninguna información.
2. **Registradas**, que, introduciendo un nombre y contraseña, pueden personalizar su perfil y recibir notificaciones, menciones y mensajes privados, crear contenido y comentarios, suscribirse a encuentros, seguir a otras participantes, etc.
3. **Verificadas**, que pueden tomar decisiones, apoyar propuestas, firmar iniciativas y votar en consultas. Para entrar en esta categoría deben ser verificadas primero como miembros de la organización, municipalidad o grupo de toma de decisiones.

### > Tres tipos de administradoras

1. **De toda la plataforma** o de espacios y componentes específicos.
2. **Moderadoras** de propuestas, comentarios o debates.
3. **Colaboradoras**, que pueden leer contenido inédito, crear notas y respuestas a propuestas.

### > Encuentros presenciales

Además de la participación en el entorno digital, Decidim también proporciona herramientas para una correcta organización de encuentros presenciales. Así, mediante la propia plataforma se ofrece un componente que permite: convocar encuentros, calendarizar, geolocalizar, sistema de inscripción, gestión del orden del día, colgar y validar las actas, debatir, crear propuestas asociadas al encuentro, recoger el número de participantes, colgar imágenes del encuentro, etc. Además, dependiendo de las necesidades de las participantes, permite contar con un **servicio de conciliación familiar** (ludoteca, espacio de cuidados), que favorezca una participación más sostenible.

### > Gamificar para implicar y dinamizar

Decidim cuenta con una serie de funcionalidades orientadas a gamificar la plataforma, con el objetivo de **atraer y mantener el interés de un número creciente de participantes, así como promover prácticas que potencien la calidad democrática y la inteligencia colectiva en la participación**. Esta gamificación tiene dos modalidades:

1. **Centrada en las usuarias**, mediante un **sistema de puntos** basados en diferentes criterios (grado de detalle del perfil de usuaria, número de invitaciones a otras personas a la plataforma, propuestas realizadas y comentadas, comentarios, apoyos obtenidos, número de seguidores, etc.). La combinación de criterios sirve para generar recorridos de gamificación para cada usuaria y para definir hitos como: persona más participativa del distrito, liderazgo en debates, etc.
2. **Centrada en propuestas/iniciativas**, que permite a sus promotoras, firmantes y seguidoras, dinamizar la interacción con las mismas, incorporando algunas **métricas** (veces que la propuesta es compartida en redes sociales y cantidad de visitas recibidas, número de comentarios positivos y negativos, calidad de la deliberación, etc.).

## Otras cuestiones a tener en cuenta

### > Comunidad Metadecidim

Una de las claves de Decidim es el haberse pensado desde el inicio como un proyecto público-común, más allá del ser una herramienta para articular la participación ciudadana del Ayuntamiento de Barcelona. Esta vocación comunal, libre y abierta se ha articulado en una comunidad abierta y colaborativa, un **ecosistema productivo** compuesto por funcionariado, hackers, ciudadanía, universidades y centros de investigación, asociaciones, pymes y organizaciones de todo tipo. **Una comunidad que se gobierna a sí misma utilizando (testeando) la propia plataforma Decidim, de hay su nombre: Metadecidim.**

Siguiendo con la **distribución libre de escala (1:9:90)** que suele caracterizar a los proyectos colaborativos, la comunidad Metadecidim cuenta con 700 participantes inscritas, de las cuales unas 70 participan de manera más o menos regular y unas 15-20 lo hacen de manera constante.

El funcionamiento de la comunidad tiene algunos elementos significativos como:

- Encuentros mensuales facilitados, dividiendo las sesiones en dos tipos de momentos: Puesta en común + Grupos de trabajo.
- Jornadas anuales.
- Comunidad de aprendizaje de administradoras de la plataforma (hasta ahora se han formado 50 personas).
- Grupo de extensión institucional, orientado a que más instituciones y otras organizaciones utilicen Decidim. Por ejemplo hay un convenio con LocalRET para extender el uso de la plataforma a ayuntamientos de toda Catalunya (LocalRET es una organización tipo Eudel pero solo centrada en las tecnologías).

### > Equipo de trabajo y encaje administrativo

Dentro de la comunidad Metadecidim el equipo de trabajo más coordinado y profesionalizado es el *Equip Decidim*, que trabaja dos días a la semana de manera coordinada en el L.I.D. de Barcelona. **Este equipo está constituido por unas 15 personas, a través de una red de convenios, consorcios, concursos públicos, contratos menores y personal administrativo del Ayuntamiento.**

Esta estructura está anclada en los recursos y la capacidad de gestión de una dirección de servicios como unidad administrativa autónoma, con lo cual, **su articulación dentro de la institución, es transversal y afecta, no sólo a otras direcciones y departamentos, sino que involucra y se coordina con otras instituciones y personal** (investigador, asociativo, empresarial), creando un espacio propio de coordinación y producción: salas de reuniones, red de despachos y el propio L.I.D. Esta configuración es muy interesante, ya que ha permitido hacer un importante ejercicio de **imaginación institucional para rediseñar equipos de trabajo híbridos (inter-, trans- y extra-institucionales)**, sustraer al cuerpo funcional de los dispositivos clásicos de sujeción burocrática, subvertir las relaciones de mando, despertar la potencia colectiva y reforzar la autonomía operativa.



## > Ecología de costes

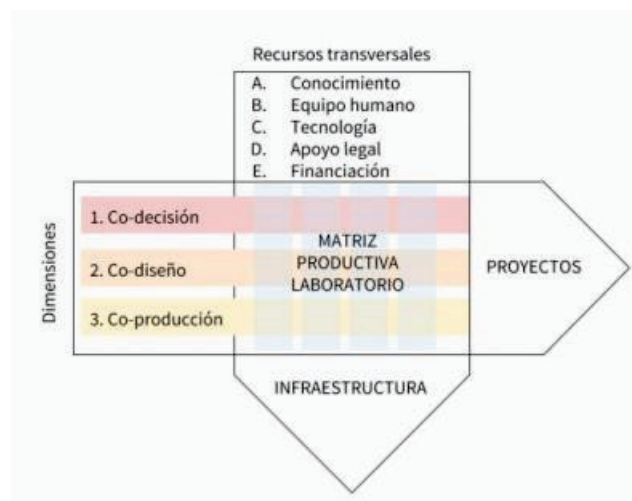
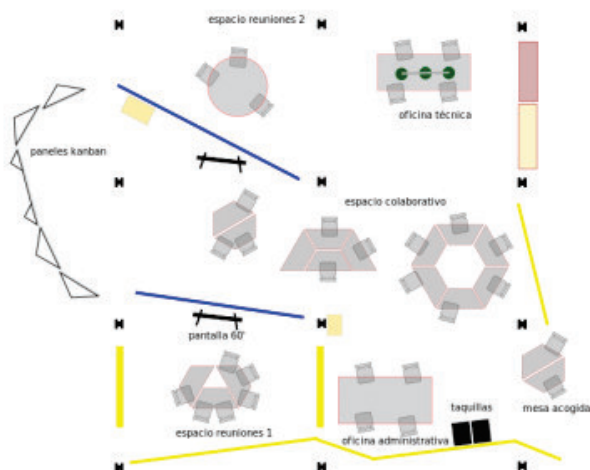
Ahora que la plataforma ya está desarrollada en gran medida (gracias a la inversión del Ayuntamiento de Barcelona), su transferencia y adaptación a distintos entornos organizativos para aumentar la comunidad de usuarias, está planteada en términos de gran sostenibilidad en cuanto a la inversión requerida (en comparación con otras infraestructuras de estas características). Esta inversión puede rondar los 15.000€ (datos no oficiales), de los cuales aproximadamente 5.000€ se dedican a la instalación, otros 5.000€ al mantenimiento y los 5.000€ restantes se destinan a un fondo común para continuar el desarrollo de la infraestructura y sus componentes.

## > Algunas claves del éxito del proceso de Decidim

- El proceso de digitalización ha sido aprovechado como momento para repensar o rediseñar y cambiar lógicas de la propia administración.
- Para que la gente se comprometa a aportar de modo sostenido debe haber una clara y mantenida apuesta institucional.
- Apertura radical sin miedo + Flexibilidad sobre el propio proceso + Negociar las diferencias.
- El resultado final no está predefinido, sino que va emergiendo.
- El laboratorio es en sí mismo un espacio de testeo del gobierno participativo. “*Ser tu el primer sujeto de experimentación*”.
- Decidim ejemplifica y hace operativa una forma institucional transversal y multiescala con capacidad ejecutiva.
- Anunciarlo mucho y bien y tener casos de éxito (ya sea en el servicio, la metodología, los pilotos...).

## Para saber más

- Sobre la comunidad Metadecidim, <https://meta.Decidim.org/>
- Para conocer en profundidad las distintas funcionalidades, manuales de desarrollo e implementación o el libro blanco de Decidim, <https://docs.Decidim.org/init/es/>



## ► L.I.D. Laboratorio de Innovación Democrática

### Barcelona

espacio\_encuentro\_referencia, comunidades\_proyectos,  
políticas\_participación\_tecnologías, red\_labs\_municipales

<https://lid.decim.barcelona/>

#### Nos interesa porque:

- Es un laboratorio que se define como un catalizador de proyectos y comunidades de investigación, desarrollo, prototipado y acción.
- Surge de una necesidad concreta como es tener un espacio físico de referencia para Decidim y su comunidad.
- Quiere ser un espacio de encuentro ciudadano a la vez que un ecosistema productivo de servicios en torno a la innovación social y democrática.
- Se apoya en tres pilares que deben estar equilibrados: Articular ecosistema / Ofrecer y movilizar recursos / Facilitar el desarrollo de proyectos.
- Aspira a tejer una Red de Laboratorios Municipales o Red de Ateneos de Experimentación Social.

## Descripción general

El L.I.D. es un espacio de laboratorio abierto, participativo y en red, para la innovación democrática, puesto en marcha en 2018. **Un catalizador de proyectos y comunidades** de investigación, desarrollo, prototipado y acción, orientados a construir soluciones democráticas a deseos y problemáticas de la ciudad. Surge de la necesidad de tener **un espacio físico de referencia para Decidim y su comunidad.**

Su marco de trabajo se define a partir del cruce de tres cuestiones: **1. Las políticas públicas de la ciudad; 2. La participación ciudadana; y 3. Las tecnologías que soportan estas políticas y esta participación.** Y desde este cruce proyectan los siguientes objetivos:

- Analizar y diagnosticar **problemáticas y deseos sociales.**
- Explorar las fronteras y las nuevas tendencias en la intersección **entre democracia, tecnologías y ciudad.**
- Conectar los procesos de formación con los de innovación. **Aprender a innovar.**
- Potenciar procesos y proyectos de pensamiento, investigación, prototipado y diseño, que exploren **nuevas formas de construir una ciudad más democrática.**
- Conectar personas, conocimientos, saberes técnicos, prácticas, dispositivos y visiones sociales, facilitando el **aprendizaje y la colaboración entre comunidades, proyectos e instituciones públicas.**
- Contribuir al bien común de su entorno próximo, el barrio, la ciudad y el mundo, mediante **la creación de redes y la producción de prototipos y recursos libres,** desde una visión de radicalidad democrática y transformación social.

## Algunas características

La estrategia del L.I.D. se basa en el desarrollo de tres pilares:

1. **ECOSISTEMA. Crear un ecosistema de innovación de, por y para la ciudadanía,** orientado a generar respuestas a problemas y deseos de la ciudad y a la transformación social
2. **RECURSOS.** Promover esos objetivos **ofreciendo espacios, metodologías, dispositivos, recursos materiales, humanos y logísticos.**
3. **PROYECTOS. Facilitar el desarrollo de proyectos** de pensamiento, investigación, innovación, desarrollo y prototipado con una visión crítica y una orientación al bien común.

De forma algo más específica su actividad está orientada a:

- Instituir un **espacio ciudadano** de pensamiento, debate y acción, democrático y colaborativo. Un espacio entendido como una **infraestructura abierta para el encuentro de personas y comunidades** apasionadas por la democracia, las tecnologías y las transformaciones sociales conectadas con ellas.
- Fomentar **convergencias** o la creación de redes, comunidades, instituciones y proyectos orientados a pensar y proyectar soluciones a problemas de ciudad de tipo académicos, tecnológicos, sociales, comunitarios, empresariales y público-municipales.
- Generar un **ecosistema productivo de servicios** en torno a la innovación social y democrática.
- Ofrecer **herramientas, recursos e infraestructuras** (espacios, conocimiento, tecnología, asesoría legal y económica, red...) para el desarrollo de proyectos. Facilitar el acceso a recursos abiertos y públicos ya existentes en el ayuntamiento o en el tejido ciudadano.
- Prototipar **modelos** de ciencia ciudadana, innovación social y co-gestión y gobernanza de laboratorios urbanos.
- Explorar **nuevas metodologías de trabajo** experimental, participativo y experiencial en torno a la democracia.



- Fomentar y financiar la **investigación ciudadana** orientada a la solución de problemas de la ciudad, sus habitantes y organizaciones, en colaboración con la investigación académica, institucional y económico-profesional.
- Promover proyectos y prototipos de **tecnología**, concebidos crítica y participativamente y orientados al bien común.
- Potenciar **nuevos discursos y conocimientos alternativos**, así como materiales pedagógicos, en torno a la democracia.

Y esto se concretaría en un **catálogo de servicios y proyectos**, que incluiría (este listado proviene de un estudio preliminar, por tanto tiene un carácter tentativo):

- Desarrollo y experimentación de la plataforma Decidim (y espacio de referencia de la comunidad Metadecidim).
- Servicio de diseño y asistencia técnica a procesos de participación.
- Diseño y simulación de políticas públicas.
- Promoción de proyectos de investigación participativa para las políticas públicas.
- Oficina de apoyo a la innovación democrática.
- Formación de agentes de innovación democrática por distritos y barrios.
- Formación inicial a la democracia digital.
- Espacios de deliberación colectiva y reunión asamblearia.
- Espacios de mediateca sobre innovación democrática.
- Servicio de mediadoras y facilitadoras para la participación y gestión democrática.
- Observatorio de innovación democrática.
- Repositorio de buenas prácticas y de estándares vinculados a la marca “Lab de Innovación Democrática de Barcelona” a modo de acreditación.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

### ➤ Personal y presupuesto de puesta en marcha

El L.I.D. ha iniciado su andadura con un equipo compuesto por 4 personas y en el estudio para su puesta en marcha se estimaba un presupuesto de 338.000€ (18.000€ dedicados al diseño del laboratorio, 120.000€ dedicados a la oficina técnica y 200.000€ dedicados a proyectos).

### ➤ Un laboratorio de tercera generación

En un inicio los labs de innovación tuvieron sobre todo un carácter ligado a las **tecnologías**; posteriormente se abrieron a lo **social** en un sentido amplio (cultura, economía, retos sociales); y actualmente están poniendo la atención en la dimensión **política** (participación, democracia, tecnopolítica) El L.I.D. pertenece a esta tercera generación, sin olvidar las dos dimensiones anteriores, sino entendiéndolas de manera integrada.

### ➤ Red de Laboratorios Municipales

El marco de actuación del L.I.D. está ligado a la relación con actores locales y globales, siempre conectados al territorio metropolitano, con la aspiración de contribuir a tejer una Red de Laboratorios Municipales o Red de Ateneos de Experimentación Social (en cultura, economía, democracia, etc.). Por tanto **el L.I.D. cobra sentido en su conexión**

**con otros laboratorios**, por lo que también es significativa su situación en la fábrica de creación Fabra i Coats.

Esta conexión entre laboratorios tiene como objetivo, reconocer la riqueza y dinamismo de la gran diversidad de labs ya existentes, pero también, tratar de atenuar la dispersión, fragmentación o solapamiento que puede producirse. **La red busca una vertebración o coordinación transversal y una optimización de recursos.**

Para extender la red a barrios y distritos, esta red de laboratorios tendría que **establecer una alianza con bibliotecas, ateneos, centros cívicos, etc.,** con los que colaborar de manera activa en la puesta en marcha de nodos situados. Para esto deberían activarse tres acciones combinadas:

1. Detectar y mapear qué comunidades ciudadanas y movimientos sociales pueden **articular estos nodos en cada territorio.**
2. Acercarse a las comunidades de base social **adaptándose a sus intereses y cotidianidades.**
3. Integrar en los programas de formación y alfabetización, **sesiones para fomentar la innovación democrática y herramientas digitales.**

### ➤ Desarrollarse desde lo emergente y concreto

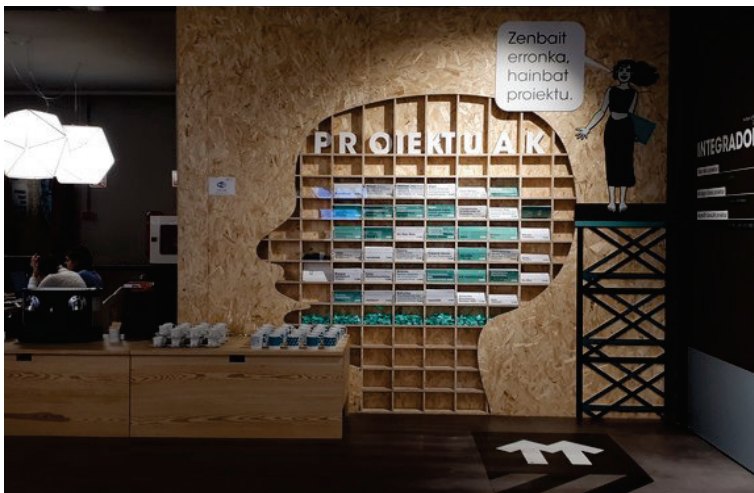
*“Los proyectos movilizan y unen a la gente, las estructuras las estanquan”*, este es un aprendizaje que parece sencillo pero que va contra la lógica que tenemos interiorizada y seguimos reproduciendo. Así, tradicionalmente estos laboratorios surgen de arriba a abajo o de lo planificado a lo situado. Habitualmente se crea un plan y una estructura, buscando después conseguir participantes, proyectos, etc. El L.I.D. en cambio ha sido **el resultado de una necesidad que ha emergido de un proyecto y una comunidad** (Decidim y Metadecidim), que en su propio desarrollo han necesitado de un espacio de encuentro y referencia.

### ➤ Algunas claves para el diseño de un laboratorio

- Fortalecimiento comunitario (identificar, reconocer y reforzar las estructuras comunitarias de participación).
- Sin tutela política, ni institucional, ni partidista.
- Diseñar pensando en la sostenibilidad económica y a lo largo del tiempo.
- Simplificar, hacerlo más sencillo.
- Ser tú el primer sujeto de experimentación
- Incluir a la ciudadanía más allá de como usuaria (pensando tanto en participantes habituales como en nuevas participantes).

## Para saber más

- Presentación del L.I.D. Laboratorio de Innovación Democrática, en la web del Ayuntamiento de Barcelona,  
<https://ajuntament.barcelona.cat/innovaciodemocratica/es/proyectos/laboratorio-de-innovacion-democratica>
- Documento pdf de presentación del L.I.D.  
[https://bcnparticipa.cat/innovaciodemocratica/docs/sessio\\_6\\_pablo.pdf](https://bcnparticipa.cat/innovaciodemocratica/docs/sessio_6_pablo.pdf)



## Etorkizuna Eraikiz

### Gipuzkoa

gobernanza\_abierta\_colaborativa, planificación\_estratégica\_participada, experimentación\_activa, Innovación\_social

<https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/>

### Nos interesa porque:

- No es un proyecto concreto sino todo un programa que se sitúa en el centro de la estrategia de gobierno a medio-largo plazo, para avanzar hacia un Modelo de Gobernanza Abierta y Colaborativa. Y esta ambición y expectativa viene acompañada de suficientes recursos e implicaciones para que sea sostenible.
- Se basa en la reflexión y planificación colectiva (Gipuzkoa Taldean) y en el desarrollo de proyectos concretos de carácter estratégico, experimental o ciudadano (Gipuzkoalab).
- Da mucha importancia a la socialización del proceso y cuenta con un espacio de referencia para ello, entendido como laboratorio de políticas públicas (Gunea).
- En el desarrollo de los proyectos se busca la implicación colaborativa de agentes sociales, entidades expertas, al propia administración y agentes internacionales.

## Descripción general

Etorkizuna Eraikiz es un programa para impulsar un proceso de reflexión estratégica participada, para generar una agenda para el futuro de Gipuzkoa a medio y largo plazo, implicando al conjunto de la sociedad gipuzkoana, desde un planteamiento cooperativo orientado a la acción y experimentación.

Etorkizuna Eraikiz se sitúa **en el centro de la estrategia de gobierno** (implementándose de manera transversal entre distintos departamentos de Diputación: Presidencia, Gobernanza, Política social y Promoción económica), dentro del marco del *Plan de Gestión de la Diputación Foral de Gipuzkoa para el periodo 2015-2019*. Este plan es la herramienta principal para la acción de gobierno y establece los mecanismos de gobernanza que aseguran una implementación eficiente de las políticas públicas, priorizando su alineación con los futuros retos colectivos sociales, económicos y políticos del territorio.

El conjunto del plan incluye una serie de acciones, que se articulan en dos niveles interrelacionados. En un primer nivel, acciones vinculadas a la gestión y provisión de servicios públicos a la ciudadanía (*Plan anual de participación ciudadana, Modelo de gestión pública avanzada, Portal de transparencia, Programa para la monitorización y evaluación de resultados, Convocatoria anual de presupuestos abiertos y participativos*). Y en un segundo nivel, acciones vinculadas a **procesos de representación, deliberación y acción compartida con la ciudadanía, para avanzar hacia un Modelo de Gobernanza Abierta y Colaborativa**, orientada a que las instituciones públicas adopten un liderazgo facilitador y catalizador para hacer realidad la visión compartida sobre el futuro del territorio, más allá de los intereses electorales y partidistas.

En el segundo nivel -donde se sitúa Etorkizuna Eraikiz-, se trabaja desde la idea de transformación a largo plazo, en base a tres retos y con tres objetivos para abordarlos:

1. Hay una creciente desafección de la ciudadanía hacia la política institucionalizada y la gestión pública burocratizada y es preciso establecer **nuevas formas de PARTICIPACIÓN que ayuden a regenerar la confianza y la legitimidad**.
2. Nos enfrentamos a cambios profundos y acelerados con retos complejos de gran calado, que demandan de nuevas soluciones y por tanto es precisa **una mayor EXPERIMENTACIÓN a través de una serie de proyectos desarrollados de manera co-responsable entre agentes diversos**.
3. Los retos y los cambios a abordar no pueden traccionarse únicamente desde el ámbito institucional y son precisas **nuevas formas de COLABORACIÓN público-social**.

## Algunas características

El programa de Etorkizuna Eraikiz se apoya en dos pilares orientados a la reflexión y a la experimentación y en tres líneas transversales relacionadas con la socialización, la internacionalización y la investigación sobre el propio modelo.

### > Gipuzkoa Taldean

Es el *think tank* de Etorkizuna Eraikiz, orientado a incidir en el diseño y puesta en marcha de las políticas públicas forales, a modo de unidad de I+D+i generadora de conocimiento. **Un espacio de reflexión compartida, análisis, prospección, debate y diálogo, sobre los retos estratégicos de Gipuzkoa y de identificación de proyectos para abordar estos retos, que poner en marcha a diez años vista.** Un punto de encuentro interdisciplinar entre diferentes agentes relevantes de Gipuzkoa (que representan diferentes sectores de la actividad económica, social, educativa y cultural), para crear y perfeccionar un futuro compartido, desde una actitud proactiva y abierta al consenso.



# PROGRAMA ETORKIZUNA ERAIKIZ

Liderazgo Institucional de Gobernanza Compartida y Colaborativa

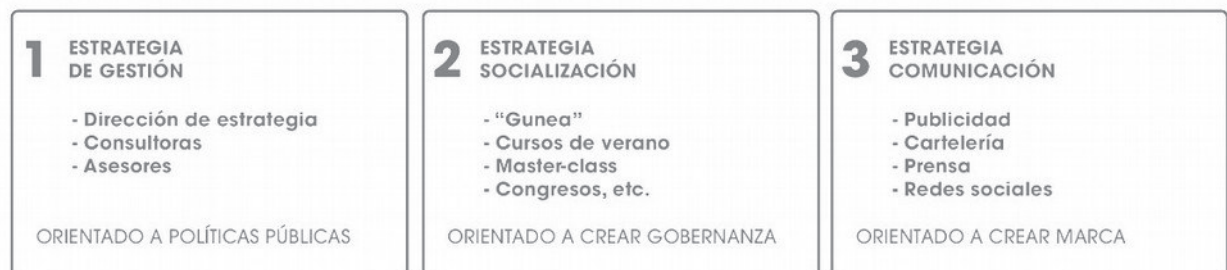
## ESTRUCTURA



## DESPLIEGUE



## 3 ESTRATEGIAS



Gipuzkoa Taldean surge como un espacio permanente de reflexión, que busca:

- **Configurar y consolidar diferentes grupos de reflexión** compuestos por personas representativas y con suficiente capacidad de decisión o incidencia.
- **Co-creación con agentes del territorio de proyectos estratégicos** en cuatro ámbitos: 1) Social, 2) Sostenibilidad, 3) Competitividad y 4) Gobernanza.
- **Prototipado** de las iniciativas que se vayan a experimentar en Gipuzkoa Lab.
- Establecimiento de estrategias de **escalado** en el caso de experimentos exitosos.
- Conectar con proyectos y experiencias a nivel **internacional**.

Gipuzkoa Taldean es una primera expresión del modelo de gobernanza colaborativa, transparente y abierta que se está impulsando desde la Diputación y su estructura se articula de la siguiente manera:

- **Grupo Promotor.** Es el espacio de referencia como laboratorio de ideas del territorio, con una visión integral del desarrollo y futuro de Gipuzkoa. Esta compuesto por un equipo estable de 33 personas, que centra su actividad en dos funciones: primero identificar ideas y retos clave y posteriormente, proponer o seleccionar proyectos a desarrollar.
- **Grupo Foral.** Un grupo conformado por 22 técnicas de la Diputación, cuya función es aportar una visión desde dentro de la administración y sobre el papel de la misma en la puesta en marcha de los proyectos que se vayan definiendo.
- **Panel de personas expertas.** Panel digital para recoger las ideas y aportaciones de 100 personas de ámbitos diversos, cuya actividad profesional les dificulta participar de forma presencial. La interacción se hace mediante preguntas formuladas vía correo electrónico.
- **Equilibrio Territorial / Herri Txikiak.** Un grupo de 22 personas de diferentes orígenes sectoriales y temáticos, que representan la realidad de los municipios pequeños de Gipuzkoa.

## > Gipuzkoalab

Es el laboratorio de Etorikizuna Eraikiz, orientado al diseño, la experimentación y la activación de diferentes proyectos innovadores, identificados en el marco de Gipuzkoa Taldean e impulsados, tanto directamente desde la institución pública, como a través de convocatorias abiertas.

Los proyectos a desarrollar, que integran la nueva agenda política, **deben ser singulares tanto por su contenido como por la forma o metodología para llevarlos a cabo**, que debe basarse en la búsqueda de la colaboración, el trabajo en red, una intensa relación con los ámbitos académicos, la relación con agentes internacionales, etc.

Existen tres tipos de proyectos:

1. **Proyectos Estratégicos.** Proyectos **de referencia y con capacidad tractora** para Gipuzkoa. Son proyectos liderados por la propia Diputación, alineados con los retos socio-económicos del territorio, en el marco de la estrategia RIS3 de Euskadi, en áreas como el envejecimiento activo, la ciber-seguridad industrial, la electro-movilidad, la creación y difusión cultural o el cambio climático.
2. **Proyectos Experimentales.** Proyectos orientados a la **experimentación práctica en ámbitos emergentes no desarrollados**, aprendiendo a partir de casos particulares, con el objeto de transferir los resultados y escalarlos al resto de

Gipuzkoa. Se desarrollan en colaboración con la administración y deben **implicar a cuatro tipos de agentes: las destinatarias finales, la universidad (conceptualización y metodología), un agente intermedio (conocimiento y experiencia sobre el tema en cuestión) y un agente internacional (contraste y transferencia)**. Estos proyectos abarcan cuestiones como la participación de las personas trabajadoras, la conciliación de la vida laboral y familiar, la gastronomía 4.0, la creación y difusión de contenidos audiovisuales en euskera, los nuevos modelos de gobernanza o la comunicación con la ciudadanía.

3. **Convocatoria Abierta.** Dirigida a identificar y apoyar **proyectos promovidos por agentes y grupos de interés** de Gipuzkoa. La convocatoria es de carácter anual y otorga subvenciones por concurrencia competitiva de entre 40.000 y 60.000€ (cada convocatoria cuenta con un presupuesto de 1.000.000€). Representa una tipología de proyectos **más plural y abierta**. Cada proyecto tiene su propia lógica y recorrido (tema y objetivo, territorio, agentes, presupuesto...) y en caso de éxito pueden pasar a la categoría de Proyectos Experimentales. Hasta ahora se han apoyado 58 proyectos, con alcance a todas las comarcas e implicación de más de 100 agentes.

## ➤ Gizarteratze Prozesua + Gunea

Una serie de eventos (charlas, talleres, cursos de verano...), acciones de socialización y elementos comunicativos para difundir los procesos de Etorkizuna Eraikiz entre toda la población y promover procesos de debate, así como dar a conocer los resultados obtenidos.

En esta estrategia de socialización juega un papel importante **Gunea**, un espacio situado en la planta baja del Palacio de la Diputación Foral de Gipuzkoa. **Además de un laboratorio de políticas públicas, es una herramienta para ejemplificar y comunicar el modelo. Y sobre todo, es un punto de encuentro**, un *hub* para la creación de confluencias, el diálogo y la interacción entre ciudadanía, institución pública y otros agentes. En palabras del Diputado General, Markel Olano, *"Gunea nace con la vocación de constituirse en un espacio de experimentación donde personas usuarias y promotoras de ideas y proyectos interactúan, interconectando diferentes sectores y facilitando sinergias entre ellos. Es, en definitiva, la plaza pública del proyecto Etorkizuna Eraikiz"*.

Gunea es una puerta abierta a la Diputación. Un espacio físico de aproximadamente 200 m<sup>2</sup>, accesible y utilizable por la ciudadanía. Cuenta con tres espacios diferenciados

1. **Espacio expositivo** de 85 m<sup>2</sup> destinado a mostrar en qué consiste Etorkizuna Eraikiz y los proyectos desarrollados, a través de paneles expositivos, un *video-wall*, un mural con folletos de los diferentes proyectos y una mesa central equipada con *tablets* y asientos para una búsqueda más avanzada de información.
2. **Sala polivalente**, equipada también con un *video-wall* y concebida para múltiples actividades: presentaciones, diálogos, proyecciones, talleres, exposiciones... Esta sala cuenta con una capacidad de entre 60 personas (hasta 100, uniéndola con la primera estancia).
3. **Sala de reuniones** concebida para el desarrollo de actividades ordinarias del personal político y técnico, tanto de la Diputación Foral de Gipuzkoa como del proyecto Etorkizuna Eraikiz.

## > Nazioarteratze Sarea

La vía para integrar Etorkizuna Eraikiz en una red internacional de foros y expertas; abordar el análisis de experiencias de éxito; e incorporar conocimientos especializados desde distintos ámbitos a los programas y proyectos concretos.

## > Ikergune

La conexión de Etorkizuna Eraikiz con las cuatro universidades presentes en Gipuzkoa con el fin de intensificar la conexión de la institución foral con el sistema de conocimiento y además, promover el análisis y evaluación del propio proceso para su mejora, escalado y transferencia.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

### > Un presupuesto adecuado a la dimensión del reto

Etorkizuna Eraikiz cuenta con un presupuesto de 65.260.000€ para el periodo 2016-2025. Gran parte de este presupuesto está dirigido al diseño y puesta en marcha de los proyectos enmarcados en Gipuzkoalab (59.000.000€ de los cuales están destinados a los Proyectos Estratégicos y 3.860.000€ a los Proyectos Experimentales). Además, el sostenimiento del *think tank* Gipuzkoa Taldean conlleva un presupuesto de 2.400.000€ (donde se incluye el funcionamiento de Gunea, que en 2018 tuvo un presupuesto de 120.000,€). A parte de este presupuesto, habría que sumar el destinado a convocatorias abiertas, que asciende a aproximadamente 1.000.000€ anuales.

### > Retos de Etorkizuna Eraikiz

Los principales retos del programa para el periodo 2020-2025 son los siguientes:

- Mejora, maduración y consolidación del modelo.
- Hacer transferencia del modelo a otros agentes.
- Qué haya una mayor identificación del proyecto (y de la manera de hacer) por los agentes de Gipuzkoa y el conjunto de la ciudadanía.

## Para saber más

- *Estrategia y trabajo de desarrollo: la gestión estratégica de la gobernanza colaborativa en Gipuzkoa*, de Egoitz Pomares, de la UPV-EHU, <http://pub.sinnergiak.org/index.php/esir/article/download/96/33>
- Sobre el laboratorio de políticas públicas Gunea, <https://www.gipuzkoa.eus/es/-/martxan-da-etorkizuna-eraikiz-gunea-politika-publikoen-laborategia>
- Sobre el *think tank* de Etorkizuna Eraikiz como un laboratorio de ideas para el futuro de Gipuzkoa <https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/think-tank>; y un documento en pdf sobre el *think tank* [https://www.gipuzkoa.eus/documents/2074513/2718956/DOSSIER+THINK+TANK\\_es.pdf](https://www.gipuzkoa.eus/documents/2074513/2718956/DOSSIER+THINK+TANK_es.pdf)





## Descripción general

**Aragón Participa** es el instrumento del Gobierno de Aragón puesto en marcha hace una década para impulsar una política de innovación democrática, desde la Dirección General de Participación Ciudadana, Transparencia, Cooperación y Voluntariado, dependiente del Departamento de Ciudadanía y Derechos Sociales. Su misión es propiciar una mayor implicación y participación de la ciudadanía en la construcción y evaluación de las políticas públicas, **impulsando una estrategia que, como proyecto global y transversal, englobe a todos los departamentos del gobierno de la Comunidad Autónoma y se haga extensiva a todos los municipios de Aragón.**

Y el LAAAB es el laboratorio de democracia de Aragón Participa, que parte de la base de entender la democracia como algo inacabado, expansivo, en permanente movimiento, adaptación y renovación. **Un laboratorio de innovación, puesto en marcha en abril de 2018, situado en el corazón mismo del gobierno (trabajando transversalmente para todos los departamentos), para fomentar la participación ciudadana en la sociedad de la información y el conocimiento y para contribuir al diseño abierto y colaborativo de políticas públicas.**

El LAAAB tiene 3 objetivos principales:

1. **Acercar las instituciones a la ciudadanía**, tejiendo relaciones simétricas y transparentes que restituyan la confianza en la democracia.
2. **Abrir definitivamente las instituciones** a la sociedad civil. Potenciando espacios de confluencia, donde ciudadanía, entidades y empresas, cooperen junto a las administraciones en la resolución de sus desafíos comunes.
3. **Explorar, investigar y experimentar** nuevos modelos de acción pública, particularmente en materia de participación, mediación, deliberación, co-creación y co-diseño.

Estos objetivos se despliegan en varias áreas temáticas:

- **Participación y derecho a decidir.** Diseño abierto y colaborativo de leyes, planes y programas.
- **Transparencia y derecho a saber.** La información es poder: ¿Cómo garantizamos el acceso y redistribuimos la información?
- **Visualización y comunicación clara.** De los datos abiertos a los datos amigables.
- **Aprendizajes y educación expandida.** Instituciones que aprenden. ¿Cómo abrir las instituciones desde dentro?
- **Metodologías para la inteligencia colectiva.** Todo lo sabemos entre todas. ¿Cómo podemos aprovechar la inteligencia colectiva?
- **Tecnopolítica.** Tecnologías para la innovación democrática.
- **Comunidad, redes y mapas.** Para no perderse en la posmodernidad.

El trabajo a realizar se concreta en:

- **Extender la innovación democrática** dentro del Gobierno de Aragón y en todos sus municipios.
- **Generar metodologías, herramientas, entornos** y propiciar las condiciones idóneas para la participación.
- **Acompañar y facilitar** procesos de participación, mediante servicios de apoyo y asesoramiento.

Y los principales retos que afronta el LAAAB son:

- **Un cambio de lógica y hábitos tanto por parte de las instituciones como de la ciudadanía**, en lo que tiene que ver con formas de relacionarse, formas de colaboración y trabajo o dedicación de recursos técnicos-tecnológicos, humanos y económicos para llevar adelante el nuevo modelo LAAAB.
- Los plazos para desarrollar los procesos participativos son demasiado reducidos, marcados por estrategias y agendas políticas y con la vista puesta en el transcurso de la legislatura. Es necesario **encontrar unos tiempos en un lugar intermedio entre la lógica político-burocrática y las necesidades de los propios procesos**.
- La participación ha sido en muchos casos algo instrumental y ha generado desafección y frustración, por lo que es necesario volver a **recuperar la confianza de la ciudadanía, con compromisos claros y procesos bien diseñados y atendidos**.
- **Superar las reticencias que siguen existiendo desde la administración** a abrir a la ciudadanía determinados ámbitos que se considera son propios de las trabajadoras públicas y las expertas.

## Algunas características

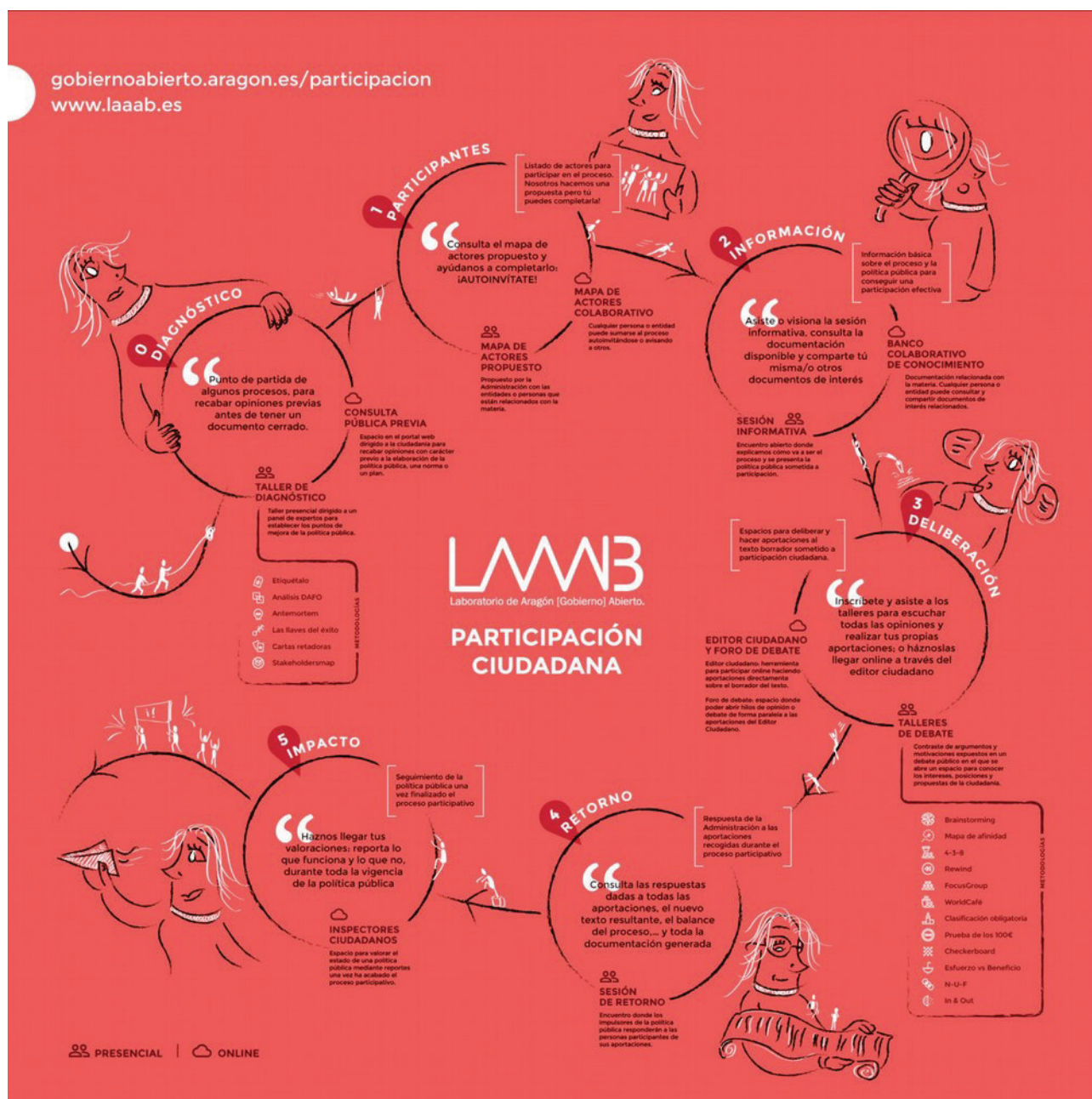
El LAAAB se concreta en 5 líneas de actuación interrelacionadas: Metodología y acompañamiento, Espacio en el centro del gobierno, Red Social, Comunidad de innovación abierta y Ecosistema de proyectos.

### ► Metodología y acompañamiento

Se trabaja diseñando metodologías y acompañando procesos, tanto dentro del Gobierno de Aragón como con entidades locales. El LAAAB parte del trabajo que ya se venía haciendo desde Aragón Participa en este sentido, que en 2017 llevó a cabo 30 procesos participativos con la implicación de cerca de 5.000 personas.

La nueva Metodología LAAAB de diseño abierto y colaborativo, está inspirada en el *design thinking* y sus 5 fases, adaptada al marco de los procesos de participación ciudadana:

1. **Empatía.** Mapa abierto de actores implicados. ¿Quién está interesada y/o afectada por una política pública: una ley, un plan, un programa...?
2. **Definición.** Diagnóstico colaborativo e información. Definir el punto de partida entre todas.
3. **Ideación.** Menú de talleres de inteligencia colectiva para generar ideas o deliberar sobre ellas. Parte central del proceso, donde concebir la participación como una experiencia. Se cuenta con un kit variado de componentes que poder combinar (desde técnicas deliberativas a juegos de construcción o *rol-playing*).
4. **Prototipado.** Implementación de ideas y balance de incidencia. ¿Qué ideas influirán en la política pública? Es la fase donde se mide la influencia directa del proceso participativo.
5. **Testeo.** Revisión colectiva y seguimiento del impacto. De tal manera que el proceso participativo no acaba cuando terminan los talleres, sino que acompaña a la política pública.



Una clave de estos procesos es su acompañamiento y dinamización (desde un equipo externo o dotando de herramientas y procedimientos a los propios grupos para que puedan hacerlo de manera autogestionada). Para mejorar el desarrollo y trazabilidad de estos procesos, desde LAAAB se ofrece:

- **Servicio de mediadoras:** Intercultural, Juvenil, Digital y de Igualdad. Que se incorporarán a cada proceso en función del contexto social de cada política pública.
- **Comunicación clara:** De cada Ley, Plan o Programa para el que se haga un proceso, se realiza una infografía que facilita la accesibilidad de la información.
- **Registro y narrativas:** De cada proceso se realiza un registro previo, durante y posterior, en formato artículo, vídeo-resumen, vídeo-entrevista, *graphic recording*, etc.



## > Espacio en el centro del gobierno

Aunque la metodología es aplicable en cualquier tipo de espacio de forma distribuida por todo el territorio, el LAAAB en breve contará también con **un laboratorio central (dentro de una de las sedes del Gobierno -aún por determinar-) que juega un papel tanto facilitador como simbólico**, encarnando los principios y condiciones fundamentales para el desarrollo de experimentos de innovación democrática.

Un espacio en general abierto y polivalente, con mobiliario móvil y modular, diseñado para proporcionar una interacción social satisfactoria. Las 4 áreas diferenciadas dentro del espacio serán:

- **Ágora.** Espacio principal, central, diáfano, con tres salas acristaladas adjuntas.
- **Cocina.** Espacio informal de relación y experimentación más doméstico.
- **Sala Negra.** Espacio para generar ideas con paredes de pizarra.
- **Sala Blanca.** Espacio de inmersión sensorial para la resolución o concreción.

## > Red Social

Se está trabajando con la intención de **integrar en un único entorno digital relacional, una gran red social, todos los portales de participación, transparencia y acción voluntaria del Gobierno de Aragón**, incluyéndose aquí a: los agentes que ofrecen servicios en estos ámbitos, las cerca de 5.000 personas participantes en actividades relacionadas, las más de 35.000 voluntarias, las ONGs que realizan proyectos de cooperación al desarrollo y los 65 centros aragoneses en el exterior.

**Cada persona o entidad contará con un perfil que le dará acceso a participar en cualquier actividad y proceso y permitirá hacer una trazabilidad de la participación.** Ver qué procesos están abiertos, en cuáles participan o en cuáles participaron hace tiempo, hacer seguimiento de las ideas que aportaron, de las referencias que sumaron al banco de conocimiento, consultar toda la documentación y las actas, contactar con otras participantes y representantes de entidades sociales, o a través de la herramienta de *Revisores Ciudadanos*, evaluar el impacto de las políticas públicas...

Además, así se añade una **capa de participación online** a la Metodología LAAAB, posibilitando el automapeado de agentes, crear bancos de conocimientos y buenas prácticas, wiki-herramientas, etc.

## > Comunidad de innovación abierta

Una comunidad de usuarias (personas y organizaciones), en sus diferentes roles: participantes, investigadoras, entidades, técnicas, expertas, *policy makers*... A esta comunidad se suman agentes expertos de fuera de Aragón con los que se quiere mantener un vínculo.

Esta comunidad, puede interactuar mediante las herramientas que ofrece la Red Social, pero además cuenta con **un blog, entendido como un espacio de comunicación y de generación de conocimiento, reflexión y debate**. El blog se organiza por categorías, siguiendo el esquema de áreas temáticas prioritarias del LAAAB. Además de los contenidos informativos, se hacen encargos a curadoras que a su vez lanzan invitaciones a expertas para desarrollar temas específicos. Todos los contenidos se agrupan en torno a cuatro tipologías según su formato: Artículo, Vídeo, Infografía o Tema.

## > Ecosistema de proyectos

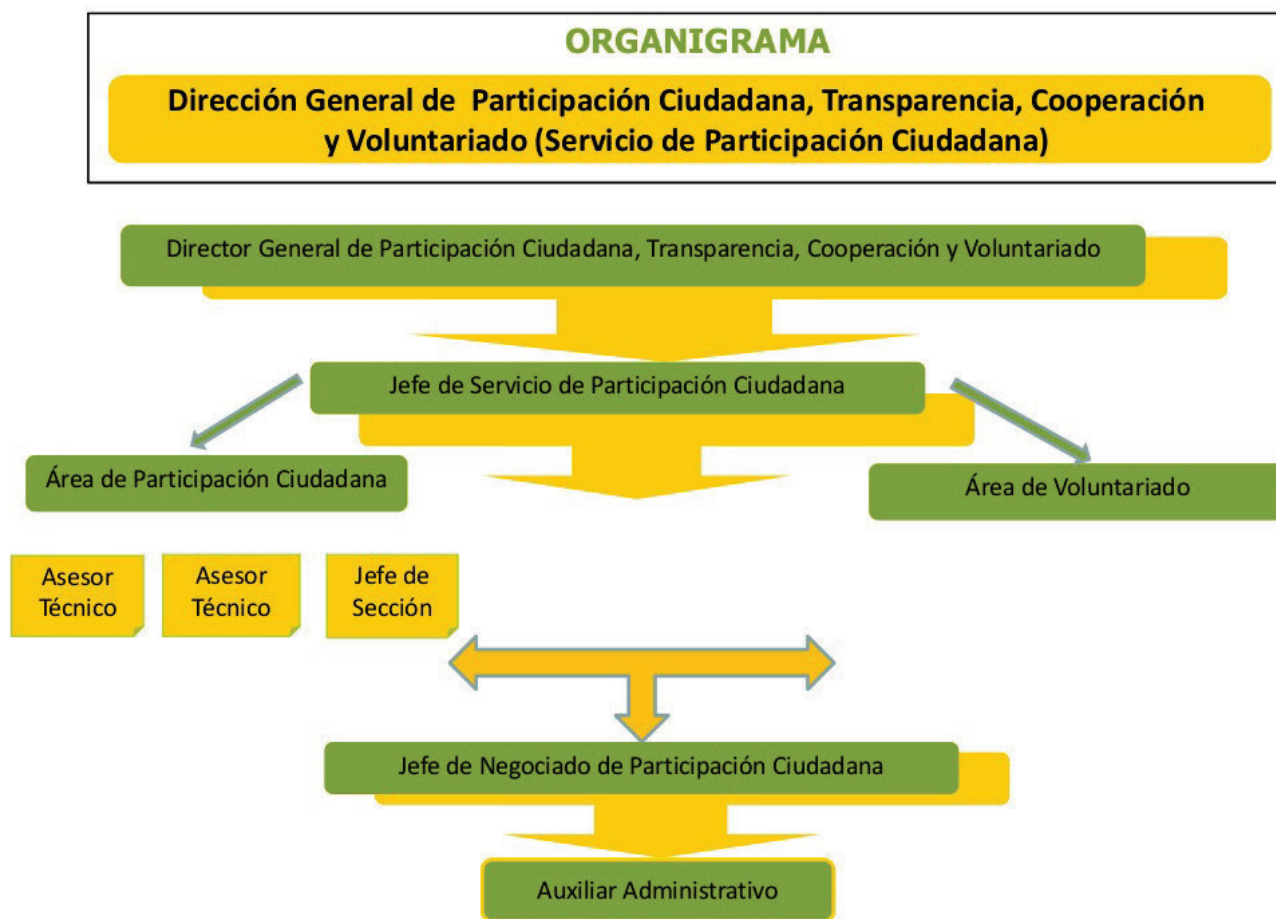
El LAAAB también desarrolla otros proyectos (muchos de ellos inspirados en iniciativas desarrolladas en otros laboratorios), con los que llegar a distintos tipos de personas, ampliar y fidelizar la comunidad, formarse en diferentes aspectos de la participación, etc. Algunos de estos proyectos son:

- **Plataforma de Participación para Entidades Locales**, de apoyo *online* a localidades que quieran abrir su propio portal de participación, con aplicaciones para consultas ciudadanas, presupuestos participativos o debates *online*.
- **Escuela de Participación**, en colaboración con la Universidad de Zaragoza.
- **CIVICS**, atlas de iniciativas vecinales de toda la región.
- **HACKING INSIDE BLACK BO(X)OK, Cómo abrir instituciones desde dentro**, una publicación que reúne experiencias de laboratorios estatales y latinoamericanos, poniendo el acento en la colaboración público-social y las relaciones dentro-fuera.
- **G1000**, cumbre ciudadana desarrollada en un mismo día de manera simultánea en varios pueblos de toda Aragón.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

El LAAAB se ha puesto en marcha hace menos de un año y muchas de las cosas que se plantean aún están en el estado de declaración de intenciones, pero podemos tenerlas en consideración en nuestro propio proceso de diseño:

- El LAAAB se pone en marcha como un prototipo de sí mismo en tan solo 5 meses. Esto es posible porque hay un nuevo director que cuenta con **una clara visión, capacidad ejecutiva y motivadora y experiencia** (Raúl Olivan venía de poner en marcha y dirigir durante 10 años Zaragoza Activa dónde muchas de las ideas de laboratorio ya habían sido activadas en relación al emprendimiento y además en los últimos años ha tenido mucha relación con los laboratorios de innovación ciudadana de la SEGIB), por la **confianza política** para permitir innovar y quizá lo más importante, por la implicación de un **equipo técnico con experiencia, ilusión y compromiso**, tanto con la innovación pública y la participación, como con el propio proceso de renovación interna.
- **El LAAAB es un instrumento transversal dentro del propio gobierno.** Desde la Dirección de Participación Ciudadana, Transparencia, Cooperación y Voluntariado, tiene la competencia de trabajar para todos los departamentos y hacer efectiva la Ley 8/2015, que sistematiza la elaboración de procesos participativos con carácter general para todos los planes plurianuales y proyectos de ley que afectan a derechos civiles, políticos y sociales.



- **El organigrama de esta Dirección cuenta con 6 personas:** una dirección general, una jefatura de servicio, dos asesorías técnicas (más una jefatura de sección, pero que se ocupa del Voluntariado), una jefatura de negociado (facturación, web,...) y una plaza de auxiliar administrativa (que compatibiliza con funciones de 2º secretaría de dirección general)
- **Igual que la democracia, el laboratorio también es algo inacabado, de meta-construcción colectiva.** Esta idea es clave y no siempre fácil de cumplir, debido a los tiempos y requerimientos de la propia maquinaria institucional.
- **El LAAAB es un laboratorio que busca los resultados desde lo exploratorio, experimental y procesual.** *“Experimentar a escala humana significa aceptar las reglas básicas de nuestro propio aprendizaje evolutivo: ensayo-error, imitación/repetición. Experimentar en democracia es reivindicar el derecho a equivocarse, a probar, a explorar o incluso a toparse por mera casualidad con nuevas soluciones”.*
- **No es lo mismo experimentar, que diseminar, que implementar.** Para que el laboratorio pueda dedicarse a experimentar, debe formar parte o estar conectado con otros órganos o dispositivos dedicados a estabilizar, escalar o transferir los experimentos. En este sentido es clave entender el LAAAB en el contexto de Aragón Participa (no confundir la parte por el todo).

- **Innovar en tiempo real y desde casos concretos, sin pretender diseñar soluciones universales o definitivas**, sino una sucesión de tentativas abiertas en constante mutación, permite maximizar la inteligencia colectiva e incrementar la velocidad a la que se producen metodologías, herramientas y aprendizajes que conforman un código fuente común en evolución constante..
- **Combinación de las potencias de lo físico y lo digital.** Dar tanta importancia a las posibilidades que ofrecen la inteligencia artificial, la realidad aumentada, la visualización de datos o los algoritmos que perfeccionan la deliberación digital, como a las características arquitectónicas de un espacio para propiciar encuentros, el diseño de metodologías para reuniones y trabajo en colectivo o la organización de formaciones presenciales.
- **Cada acción, además de su función estructural, comunica y construye imaginario.** Qué se cuenta, cómo se cuenta, a quién se cuenta... La comunicación y la generación de relato están integradas y acompañan todos los procesos y actividades del LAAAB.
- Desde el LAAAB hay un claro entendimiento de la importancia de las redes, de las **conexiones con otras entidades, pero sobre todo con otras personas**, entendiendo que las redes, además de en intereses comunes, se sostienen también en gran medida desde **lo relacional y afectivo**. Un ejemplo sencillo de esto es la atención puesta en visibilizar, referenciar y agradecer a esa red.

## Para saber más

- *Nace el LAAAB. Un laboratorio para la innovación democrática*, la entrada inaugural del blog del LAAAB, donde se presenta el lab y sus diferentes partes, de manera relacionada. <http://www.laaab.es/2018/04/nace-el-laaab-un-laboratorio-para-la-democracia/>
- La web de Aragón Participa, donde es especialmente interesante lo relativo a los procesos y órganos en el marco del propio Gobierno de Aragón (procesos de participación en marcha y concluidos, consulta pública previa. órganos de participación ciudadana) y con las Entidades Locales (procesos locales en marcha y concluidos, reglamentos, diagnósticos, foro aragonés). <http://aragonparticipa.aragon.es/>
- *HACKING INSIDE BLACK BO(X)OK, Cómo abrir instituciones desde dentro.* <http://www.laaab.es/hackinginside/>





## LabHacker

### Brasil

parlamento, transparencia, participación\_social, datos\_públicos,  
micro\_participaciones\_ciudadanas

<http://labhackercd.leg.br/>

#### Nos interesa porque:

- Es un laboratorio dentro del Congreso para promover el desarrollo colaborativo de proyectos innovadores de la ciudadanía relacionados al Poder Legislativo de Brasil.
- Su objetivo es articular una red entre parlamentarias, *hackers* y sociedad civil, que contribuya a la cultura de la transparencia y la participación social a través de la gestión de datos públicos.
- Tienen una planificación de corto plazo (6-9 meses), para la obtención de resultados rápidos, en vez de un plan exhaustivo a varios años.
- Trabajan a partir de un sistema de ideación colaborativa y metodologías ágiles, con prototipos que se testean rápidamente con visitantes en el Parlamento.

## Descripción general

El Laboratorio Hacker de la Cámara de Diputados de Brasil se presenta como **un espacio dentro del Congreso para promover el desarrollo colaborativo de proyectos innovadores de la ciudadanía relacionados al Poder Legislativo de Brasil**. Se creó en 2013 y tiene por misión avanzar hacia un Parlamento Transformador, entendiendo la actividad parlamentaria como la terminación nerviosa de la organización política (siguiendo las ideas del politólogo americano Nelson Polsby). Su objetivo es articular **una red entre parlamentarias, hackers y sociedad civil que contribuya a la cultura de la transparencia y la participación social a través de la gestión de datos públicos**.

## Algunas características

### > Sobre su funcionamiento

- Actualmente el LabHacker cuenta con un equipo de **19 personas contratadas**.
- Su modelo de financiación es flexible, con un **presupuesto discrecional**, asignado directamente al Director del LabHacker, a partir de un plan anual que se centra en el desarrollo de entre 3 y 5 proyectos.
- Tienen una **planificación de corto plazo** (6-9 meses), para la obtención de resultados rápidos, en vez de un plan exhaustivo a varios años. Cada año el equipo propone una lista de ideas y prioridades que se validan después de adaptarlas al calendario político.
- Se trabaja a partir de un sistema de **ideación colaborativa**, usando sobre todo las metodologías *World Café* y *Fish Bowl*; y se crean prototipos con **metodologías ágiles**, que se testean rápidamente con visitantes en el Parlamento.

### > Los pilares teórico-prácticos

- **Participación.** LabHacker estimula el desarrollo de acciones y herramientas que amplíen la **participación de la sociedad en el proceso legislativo**. Gestiona el **portal e-Democracia**, una plataforma web de participación que busca ampliar la transparencia de la actividad legislativa y fomentar la interacción entre las parlamentarias y la ciudadanía. Esta plataforma presenta diversos modelos de participación, como: interacción en audiencias, edición colaborativa de proyectos de ley y debates temáticos. Las herramientas del portal *e-Democracia* también pueden ser utilizadas por otros órganos del Gobierno.
- **Transparencia.** Se incentiva el desarrollo de aplicaciones digitales que permitan la **visualización más intuitiva y simplificada de la información legislativa**. Para esto, se producen herramientas en código abierto, que son liberadas para su perfeccionamiento y uso sin costos por parte de otros organismos públicos. En 2017 se trabajó en la elaboración de la **Guía del Parlamento Abierto**, que desarrolla los conceptos de transparencia, participación social y control social para una mejor capacitación del personal de los órganos del Poder Legislativo. En 2018 se propusieron mejorar la comprensión que la ciudadanía posee acerca de las votaciones de la Cámara de Diputados, con experiencias innovadoras “entre bastidores” del plenario.

- **Experimentación.** LabHacker se define como un espacio de libertad para la experimentación y el aprendizaje, donde equivocarse está permitido en busca de la innovación. Realizan pruebas de **usabilidad de productos y servicios**, siempre haciendo foco en el interés de la ciudadanía. También se experimenta con herramientas metodológicas y se discute acerca del potencial de las nuevas tecnologías para la difusión de las mejores prácticas.
- **Colaboración.** Se trabaja en colaboración con una **red de desarrolladoras y activistas cívicos**, tanto para mejorar sus proyectos y herramientas como para ampliar la participación social y la transparencia en el Poder Legislativo. El trabajo colaborativo se ubica en la planificación inicial de las actividades, en el intercambio de información y experiencias, y en la facilitación de procesos que redunden en un aumento de la transparencia y la participación.
- **Inspiración.** Se realizan eventos y actividades con especialistas y personas inspiradoras, en pos de **reemplazar la cultura de la burocracia y la zona de confort por la innovación en el servicio público**; además promueven actividades orientadas a públicos diversos, fomentan la difusión de casos exitosos y discuten sobre temas de ciudadanía y tecnología.

## > Actividades

Desde LabHacker se promueven muchas actividades de debate, experimentación, diseño o desarrollo, sobre temas innovadores, con públicos diversos como especialistas, parlamentarias, estudiantes de universidades y escuelas públicas o niñas y niños. Promueven audiencias parlamentarias interactivas, estudios colaborativos en medios sociales, la inclusión de temas en la agenda de la Cámara, experimentos de transparencia inmersiva, asesoramiento para institucionalización de innovaciones cívicas... Algunas actividades que pueden servir como ejemplo, son:

- **Pequeños Hackers (2015).** Talleres interactivos dedicados al desarrollo creativo, orientados a grupos de niños y niñas de entre 10 y 12 años, para entender y participar en el trabajo diario realizado en la Cámara de Diputadas. Se realizaron simulacros de votaciones de proyectos de ley, y se les explicó el trabajo del laboratorio, el significado del activismo *hacker* y la importancia de una perspectiva que incluya la participación política y la transparencia pública.
- **Blockchain (2016).** Impulso de debates con expertas, trabajadoras públicas y otras personas interesadas en el uso de *Blockchain* y cómo esa nueva tecnología puede ser útil y segura para los procesos internos de la Cámara de Diputadas.
- **Hackatón Legislativo Mundial (2016).** LabHacker coordinó la primera maratón de *hackers* cívicos y desarrolladoras para la creación de plataformas y aplicaciones enfocadas en transparencia y participación social en los parlamentos, realizada en Chile.
- **Agenda Participativa (2017).** Herramienta creada para acercar la agenda de votaciones de la Cámara y los deseos de la sociedad, permitiendo que la ciudadanía opine sobre los proyectos que deben ser votados por el Plenario.

## > Resultados

En palabras de Cristiano Ferri, *“Los primeros proyectos piloto de participación ciudadana que desarrollamos en 2008 fueron un auténtico fracaso. Por ejemplo, iniciamos la discusión sobre el cambio climático y la gente y los diputados no llegaron a participar, a involucrarse...”*.

Uno de los primeros éxitos del LabHacker ha sido contribuir a la elaboración del Estatuto da Juventude, una ley que clarificó el tratamiento de las jóvenes en el sistema judicial. Una consulta ciudadana en la plataforma Wikilegis permitió juntar 10.000 comentarios y propuestas. Después del trabajo de síntesis del equipo del LabHacker, en coordinación con varias parlamentarias, el 30% del texto final se basaba directamente en contribuciones de la ciudadanía. Otra ley sobre la regulación de internet ha integrado propuestas hechas mediante *e-Democracia* (30.000 participantes).

## Otras cuestiones a tener en cuenta

### > Origen del LabHacker

En un contexto previo a la gran cita mediática internacional de Brasil con la Copa del Mundo de Fútbol en 2014, en medio de la crisis económica, con una percepción de corrupción generalizada del Partido dos Trabalhadores en el poder desde 2002, en un clima de mucha agitación social, manifestaciones, movimiento de indignados, que tiene uno de sus momentos efervescentes frente a la subida del precio de los transportes públicos.

En esa situación, Cristiano Ferri Faria, joven activista militante por un gobierno más abierto, conoce al Director general de la Cámara de los Diputados, Sergio Sampaio. Faria le propone un *hackaton* de una semana, cuyo objetivo sería la búsqueda de soluciones tecnológicas para generar más transparencia del trabajo legislativo. Se juntaron 42 programadoras y se crearon 22 aplicaciones. **Del éxito de este episodio coyuntural no planificado se deriva la invitación a abrir una oficina en el marco del Parlamento y la creación de LabHacker.**

### > Una participación compuesta por microparticipaciones

Los procesos de participación habitualmente se enfrentan al poco tiempo disponible para participar por parte de los diferentes agentes. Los procesos están diseñados para cada persona participe completando un itinerario total, en lugar de para una participación fragmentada, mediante la cual, entre muchas personas vayan completando un itinerario. En el LabHacker, considerando que las personas que visitan la Cámara de Diputados lo hacen una vez y por tiempo muy limitado, plantean lo que Cristiano Ferri llama microparticipaciones ciudadanas, esto es, ***“Fragmentar los procesos participativos en diversas formas de participación, en diversos momentos y para diversos públicos. Es una forma de fomentar una participación masiva pero considerando la complejidad y la diversidad de la sociedad”***.



## > Algunos aprendizajes de cara a transferir el modelo

- **Realizar la planificación anual consultando no solo al partido en el gobierno**, sino al resto del arco parlamentario, así como a agentes externos, para identificar cuestiones que no hayan llegado hasta el Parlamento.
- **Diversificar el tipo de experiencias**, para testear el modelo con todo tipo de políticas públicas, conectar con más tipos de agentes y ampliar el efecto y referencialidad del proyecto
- **Significar el papel del LabHacker como educador público**, que se convierte en una fuente de información creíble sobre el proceso legislativo.
- **Crear un equipo de embajadoras** para difundir el objetivo y el modelo del LabHacker en todo el país, descentralizando así su efecto.
- **La puerta del LabHacker tiene que estar abierta a las investigadoras**, convertirse en sí mismo y los proyectos que desarrolla en caso de estudio, en plataforma para la investigación (más de 80 artículos científicos están colgados en *e-Democracia*).
- **La credibilidad del LabHacker se sostiene de forma equilibrada entre tres ámbitos complementarios e interdependientes**: funcionariado del Parlamento, representantes políticos y la sociedad en su conjunto.

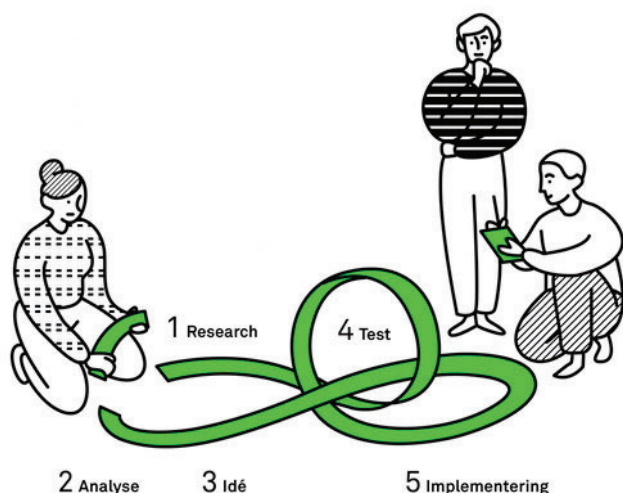
## > Retos a futuro

Los retos internos son:

- **Ser capaces de activar diversas formas y momentos de participación a modo de microparticipaciones**, pudiendo aprovechar todo tipo de aportaciones y formas y niveles de implicación que enriquezcan todo el proceso. Una manera de fomentar una participación masiva pero considerando la complejidad y la diversidad de la sociedad.
- **Desarrollar la idea de transparencia inmersiva**, usando la realidad aumentada para llevar a la ciudadanía participante a un lugar todavía más cercano a la toma de decisiones.
- **Abordar el relevo de Cristiano Ferri Faria**, que ya ha anunciado su retirada y que es una figura con mucho peso específico en el proyecto.

## Para saber más

- Entrevista a Cristiano Ferri Faria en el blog de Zaragoza Activa, <http://blogzac.es/comunidadzac-cristiano-ferri-labhacker-brasil/>
- La presentación *Lab LaREM\_Cas Hackerlab Brésil*, <https://forum.parlement-ouvert.fr/uploads/default/original/1X/2cb618826fd6b8514e81684bae748fa510318f0c.pdf>



## MindLab

### Dinamarca

interministerial, design\_thinking, valores\_democráticos, políticas\_públicas, funcionarias+políticas, ciudadanía+empresas

<http://mind-lab.dk/>

### Nos interesa porque:

- Ha sido una unidad de innovación intergubernamental que ha involucrado a la ciudadanía y a empresas en la creación de nuevas soluciones para la sociedad. Una agencia de diseño interno dependiente del gobierno, con el mandato de responder a misiones concretas.
- Ha sido un laboratorio pionero y referencia en todo el mundo como uno de los primeros en introducir mecanismos de creatividad, innovación y colaboración, para cruzar experiencias entre funcionarias y políticas por un lado y ciudadanía y empresas directamente afectadas por las políticas públicas por el otro.
- Contaba con un equipo de trabajo estable multidisciplinar (complementado por líderes de proyecto "prestados" por los ministerios por períodos de 6 a 12 meses + estudiantes de doctorado vinculados al sector público + personas en prácticas).
- Su método de trabajo se basaba en combinar *Insights* (conocimiento relevante y no en supuestos), *Experiments* (probar hipótesis en condiciones limitadas y controladas) y *Effect-focus* (evaluar el impacto).
- Ha sido cerrado en 2018 y reemplazado por la Disruption Task Force, dando un paso de una estrategia centrada en la experimentación a una que lo hace en la digitalización de la administración. Esta paso ha venido seguido por otros cierres por cambios estratégicos similares, como es el caso del Laboratorio de México para la Ciudad y el Centro de Innovación de Colombia.

## Descripción general

**MindLab ha sido una unidad de innovación intergubernamental que ha involucrado a la ciudadanía y a empresas en la creación de nuevas soluciones para la sociedad.** Una agencia de diseño interno dependiente del gobierno, con el mandato de responder a misiones concretas. Han actuado en varias áreas de políticas públicas, como: emprendizaje, servicios digitales, educación y empleo son algunas de ellas. Se puso en marcha en 2002, contando con **un equipo de trabajo estable y un espacio físico, entendido como una zona neutral para inspirar creatividad, innovación y colaboración.** Han estado en funcionamiento hasta 2018, cuando ha sido reemplazado por la Disruption Task Force.

Mindlab ha sido un laboratorio pionero y referencia en el mundo. Algunas de sus características principales son:

- Fue uno de los primeros en introducir **mecanismos para cruzar experiencias** entre funcionarias y políticas por un lado y ciudadanía y empresas directamente afectadas por las políticas públicas por el otro.
- Su procedencia de una **iniciativa inter-ministerial que reunía a tres ministerios:** el Ministerio de Industria, Asuntos Empresariales y Financieros, el Ministerio de Empleo, el Ministerio de Educación, además del Ayuntamiento de Odense y de colaborar con el Ministerio de Economía e Interior.
- Un **equipo multidisciplinar**, que trabajaba con principios como la tecnología sostenible y los valores democráticos.

## Algunas características

### > Tres claves que guían la mentalidad del laboratorio

1. **Insights.** Las soluciones y la legislación efectiva deben estar **basadas en conocimiento relevante** y no en supuestos. Por ende, es importante **relacionarse críticamente con el conocimiento existente.** Las ideas (*insights*) derivan de datos concretos y detallados que se revelan a partir de investigaciones, información cuantitativa, entrevistas con actores relevantes y expertas y observaciones directas. Más que describir el *statu quo*, las ideas deben también actuar como guías y responder la pregunta “*Si esto es así, ¿entonces qué?*”.
2. **Experiments.** Recurren habitualmente a la experimentación para asegurarse de obtener el efecto, el cambio de comportamiento o estructura de incentivos que buscan crear. Configurando instancias de experimentación limitadas y controladas, pueden aclararse las suposiciones y allanar el camino hacia un conocimiento práctico y soluciones útiles. Experimentar es básicamente **probar una hipótesis** y probar si la realidad reacciona como se esperaba. Es una forma de representar una solución en lugar de sólo pensarla.
3. **Effect-focus.** Para obtener resultados exitosos debe conocerse el efecto que se desea crear a partir de un proyecto. Antes del lanzamiento de un proyecto, siempre se formula **qué signos de éxito serán visibles** cuando se implemente el proyecto: qué cambio entre las usuarias y afectadas se desea crear a partir de una nueva ley, servicio o reforma. Esto requiere de que el trabajo del proyecto ocurra

en la interacción entre política y práctica. El impacto surge a través del análisis, las pruebas y el aprendizaje dinámico y la implementación continua, y se adapta a lo largo del camino.

## > Metodologías

Una de las principales características de MindLab ha sido su apuesta por metodologías innovadoras para el trabajo con grupos y el desarrollo de proyectos. Hacen uso de metodologías visuales, creativas, de prototipado, ya que, según señalan, estas motivan y fomentan ideas más audaces y detalladas dentro del grupo del proyecto. Las metodologías se clasifican en **fases del proceso: Investigación, Análisis, Ideación, Prueba e Implementación**. Cada metodología se pone en contexto y se sugiere qué otras que podrían combinarse beneficiosamente.

Todos los proyectos de innovación pública a gran escala suelen ser complejos y con un alto nivel de detalle, MindLab no deja de lado ese factor y cuenta con una **guía de innovación para cada fase del proceso**, entendiendo que rara vez habrá una solución simple y singular para cubrir todo el espectro de desafíos revelados durante el proceso de investigación. Como parte de su metodología, **cuestionan la fuente del problema**, haciendo hincapié en la participación de los grupos de usuarias y afectadas, de abajo hacia arriba, en todos los proyectos, incluyendo ciudadanía o empresas para calificar y probar ideas.

## > Seis plataformas para articular la acción

1. **Projects.** Todos los proyectos en los que participan **pertenecen a sus propietarias (no a MindLab), pero son gestionados de manera conjunta**. MindLab aporta su visión distintiva y su habilidad para experimentar e idear desde y hacia el público, a partir de una visión de los problemas y sus soluciones centrada en las usuarias. Además de su involucración en el desarrollo de las bases de mejores y más relevantes soluciones, su objetivo es **que cada proyecto invente y pruebe nuevas formas para que el sector público innove, intentando aportar soluciones concretas y factibles**. A partir del poder del ejemplo, pueden demostrar formas innovadoras, romper hábitos y refutar mitos sobre lo que el gobierno y las organizaciones públicas pueden hacer. Prueban hipótesis a partir de la construcción de prototipos. Al recolectar nueva información, están capacitados para admitir sus errores e intentarlo nuevamente.
2. **Mindlabmorning.** Una mañana de encuentro en la que las participantes pueden **compartir experiencias concretas y nuevas perspectivas para el sector público**, a partir del interés en nuevas tendencias y ejemplos prácticos de nuevas formas de resolver problemas y desarrollar organizaciones,
3. **Project X.** Para transformar una organización no es suficiente introducir nuevos métodos y procesos. Por ello, esta plataforma se centra en la **creación de nuevos hábitos y en el cambio de comportamientos a partir de intervenciones físicas que buscan instalar nuevos comportamientos y microacciones**. Todos los proyectos son experimentos probados en un ambiente controlado y a baja escala en MindLab antes de ser implementados en el sector público danés.



4. **Labrats.** El objetivo de esta plataforma es **revolucionar la cultura del trabajo en el sector público para que sea más audaz y más experimental** y se atreva a tomar medidas directas sobre lo que sea que no estuviera funcionando en la administración estatal. Es necesario que las empleadas de base que están cerca de los procesos insistan en que el sector público siempre puede mejorar. Las ideas prosperan mejor y el coraje se desarrolla con más fuerza en redes, en las que **las personas se comprometen entre sí para impulsar buenas ideas a lo largo de todo el sector público**. Por ello, *Labrats* se presenta como una red de trabajo para aquellas empleadas más atrevidas y talentosas de las administraciones propietarias de MindLab, para potenciar sus ambiciones y generar una administración que sea la mejor versión de sí misma.
5. **MindLab Executive.** Todos los años se invita a las **altas directivas** de las agencias propietarias de MindLab para **que en el transcurso de una tarde, sus prácticas de gestión sean desafiadas**. La justificación tiene que ver con la necesidad de apoyo de las partes superiores de las jerarquías ministeriales para que los proyectos de cambio resulten exitosos. Esto requiere líderes que puedan actuar como cimientos de un sector público donde la imprevisibilidad es un hecho.
6. **International.** Una forma de alimentar la curiosidad sobre experiencias similares en el mundo, así como compartir las propias experiencias. Tanto invitaciones a referentes internacionales para visitar MindLab, como salir al mundo, para, a través de talleres, presentaciones, capacitación y consultoría, difundir los métodos, ideas y experiencias de MindLab.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

### > Equipo

El equipo fijo de MindLab estaba constituido de unas **18-20 personas. Un equipo multidisciplinar con diferentes experiencias y antecedentes educativos** en diseño, ciencias sociales, ciencias políticas, diseño de experiencias, filosofía, periodismo o ingeniería.

A este equipo estable se sumaban otros agentes en el desarrollo de proyectos concretos, como:

- Líderes de proyecto "prestados" por los ministerios por períodos de 6 a 12 meses.
- Estudiantes de doctorado vinculados al sector público, especializados en la participación y experiencia de usuario.
- Personas en prácticas.

### > Financiación

La financiación de MindLab estaba vinculada principalmente a **una asignación pública compartida entre los los ministerios que lo conformaban**. De este modo se acometían principalmente los costes fijos. El presupuesto se veía incrementado por **aportaciones de otros agentes vinculadas a proyectos concretos**.

Los costes fijos de la estructura eran en gran medida los costes salariales de la plantilla permanente. La incorporación de estudiantes de doctorado, personas en prácticas o

personal asignado desde otros ministerios, reducía considerablemente los costes salariales fijos.

## ➤ Sobre el cierre de MindLab

Los cambios políticos en el Gobierno Danés y las consiguientes variaciones estratégicas han llevado al reciente cierre de MindLab, que ha sido reemplazado por el Disruption Task Force (DTF), una unidad establecida por el primer ministro para reformar digitalmente la administración pública de Dinamarca. De las 10 personas que trabajan en el DTF, 7 provienen del equipo de MindLab.

**Este paso de la apuesta por la experimentación a la digitalización puede ser entendida como un avance o una alarma. De un modo u otro es un síntoma.** Según uno de los directores, Thomas Prehn: *"Creo que MindLab estaba en su mejor momento, pero hay un momento para todo, y fue el momento para algo diferente. Francamente, se trataba de poder, como político, promover su política. También había una necesidad de ir hacia un enfoque digital (...) las prioridades del gobierno danés pasaron de la experimentación y la innovación a la transformación digital de la administración"*.

Además, el cierre de MindLab puede ser paradigmático y verse también como una referencia o camino para aquellos que son seguidistas de lo que hace el líder. Tal es así, que otros gobiernos ya están reorientando sus políticas hacia una mayor apuesta por la digitalización y han cerrado laboratorios ya en marcha, como ha pasado con el Laboratorio de México para la Ciudad y el Centro de Innovación de Colombia.

## Para saber más

- No hay mucha información relativa al cierre de MindLab, pero para saber más sobre esta cuestión es interesante la entrevista en Apolitical con Thomas Prehn y Christain Bason, que fueron sus directores de 2007 a 2014. *How Denmark lost its MindLab: the inside story*, [https://apolitical.co/solution\\_article/how-denmark-lost-its-mindlab-the-inside-story/](https://apolitical.co/solution_article/how-denmark-lost-its-mindlab-the-inside-story/)
- El MindLab ha sido reemplazado por el Disruption Task Force (DTF), <https://em.dk/ministeriet/organisation/departementets-organisation/disruption-task-force>
- Otros gobiernos están cerrando laboratorios como es el caso de México y Colombia, como se cuenta en este artículo también en Apolitical. *Public innovation labs around the world are closing - Here's why*, [https://apolitical.co/solution\\_article/public-innovation-labs-around-the-world-are-closing-heres-why/](https://apolitical.co/solution_article/public-innovation-labs-around-the-world-are-closing-heres-why/)



## Santalab

Santa Fe (Argentina)

gobierno\_abierto, innovación\_social, catalizador, iniciativas\_locales

<https://www.santafe.gob.ar/ms/gobiernoabierto/colaboracion/santalab/>

Nos interesa porque:

- Es un laboratorio que depende directamente y tiene su oficina, dentro del Gobierno provincial, en la Dirección Provincial de Gobierno Abierto.
- Trabajan desde la idea de llevar la participación ciudadana del 'decidir con' al 'hacer con' la ciudadanía, potenciando la colaboración.
- Reúne iniciativas ciudadanas innovadoras co-gestionadas desde la cuádruple hélice: estado, ciudadanía, organizaciones y empresas.
- Es un catalizador para que las iniciativas desarrollen sus potencialidades, y en un espacio de contacto directo con los decisores de políticas públicas.
- Desarrollan tres líneas de acción ligadas a la innovación: cultura digital, desarrollo sostenible y *hacking* cívico.

## Descripción general

Santalab es el laboratorio de innovación ciudadana de la provincia de Santa Fe. Se describe como **una interfaz de colaboración que reúne iniciativas ciudadanas innovadoras que trabajan en líneas de innovación co-gestionadas desde la cuádruple hélice de la innovación: estado, ciudadanía, organizaciones y empresas.**

Desde 2008 el Gobierno de Santa Fe va poniendo en marcha distintas iniciativas y dispositivos para el despliegue del Gobierno Abierto, principalmente en materia de transparencia y participación. Les faltaba la pata de la colaboración y es lo que el Santalab pretende cubrir, con el convencimiento de que **las políticas de gobierno abierto necesitan de mejores interfaces de colaboración y los laboratorios ciudadanos necesitan mejores marcos institucionales.** Se creó en 2016 y cuenta actualmente con experiencias en las áreas metropolitanas de las ciudades de Rosario y Santa Fe.

El objetivo de Santalab es **llevar la participación ciudadana del ‘decidir con’ al ‘hacer con’ la ciudadanía, potenciando la colaboración**. En palabras de su Dardo Ceballos, Director Provincial de Gobierno Abierto y responsable de Santalab, *“es un espacio que se está construyendo colaborativamente, partiendo del propio **reconocimiento de las iniciativas ya existentes en la provincia, y comenzando a articular con ellas distintos grupos temáticos o líneas de trabajo** (datos abiertos, reciclado de aparatos electrónicos, movilidad, Internet de las cosas, realidad virtual y aumentada para las ciudades, participación digital, etc.), a la vez que intentamos definir en conjunto el mejor modelo de laboratorio para cada región de la provincia. **Un equipamiento público lo suficientemente abierto y experimental como para adaptarse a las iniciativas locales de innovación social y convertirse a la vez, en un catalizador para que las iniciativas desarrollen sus potencialidades, y en un espacio de contacto directo con los decisores de políticas públicas**”*.

## Algunas características

Santalab depende directamente del Gobierno provincial, de la **Dirección Provincial de Gobierno Abierto (es ahí donde se encuentra su oficina)**. Las cuestiones más estratégicas o relevantes se consultan directamente con el Gobernador de la Provincia. La Subsecretaría de la Innovación Pública es quien hace de enlace con el Gobernador.

En el organigrama aparecen **12 personas asalariadas** (entre ellas, 4 personas de enlace con iniciativas ciudadanas, 3 dedicadas a diseño y comunicación visual y 1 al Santalab móvil), que son empleadas municipales, incluso algunas provienen de la plantilla permanente, lo cual les da un perfil bastante poco habitual para este tipo de laboratorios.

### > Líneas de innovación

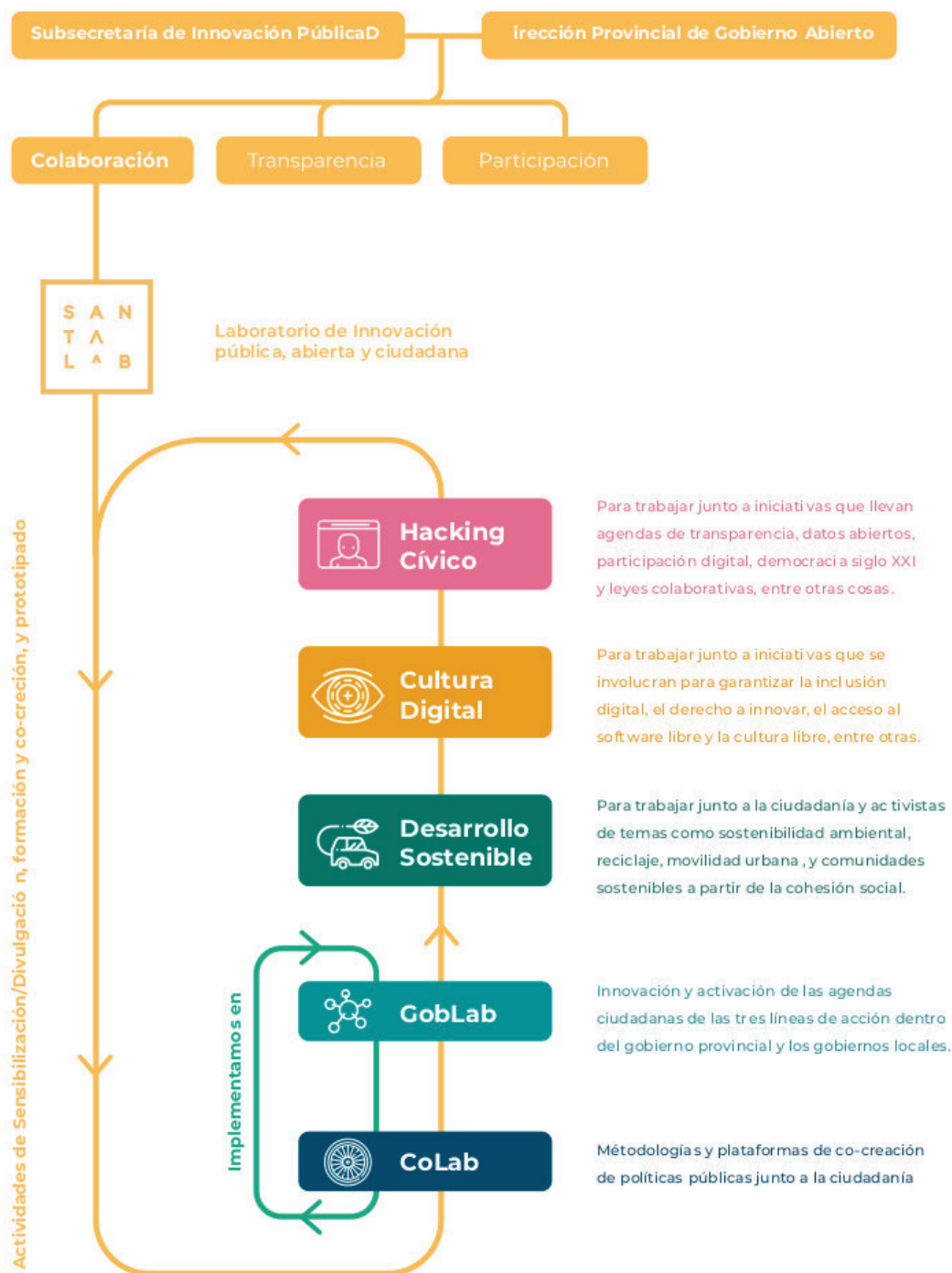
En Santalab desarrollan tres líneas de acción ligadas a la innovación:

1. **Cultura digital:** nuevas formas de ser y hacer, talleres, fabricación digital, *makers* y *open design*.
2. **Desarrollo sostenible:** iniciativas que apuntan a reconciliar crecimiento económico, recursos naturales y desarrollo social.
3. **Hacking cívico:** iniciativas que apuntan a la resolución de problemas cívicos a través de tecnologías sociales.

Estas líneas se combinan en dos áreas principales de trabajo interrelacionadas:

- **Gob.Lab.** Desarrollo de capacidades de innovación y de activación de las agendas ciudadanas de las tres líneas de acción dentro del gobierno provincial y los gobiernos locales. Una capacitación que se desarrolla a petición de las propias funcionarias y trabajadoras del Estado.
- **Co.Lab.** Desarrollo de metodologías y plataformas de co-creación de soluciones públicas junto a la ciudadanía, muchas de las cuales pueden ser directamente implementadas por las iniciativas ciudadanas sin necesidad de intervención de otra área gubernamental.





## > Tipo de actividades

Algunas iniciativas desarrolladas hasta el momento por Santalab y que pueden servir para hacerse una idea de su actividad:

- **Talleres públicos** de creación de videojuegos, diseño de objetos y juguetes en 3D, y seguridad informática, entre otros.
- **Mapeos de iniciativas ciudadanas**, formando parte de la plataforma abierta y colaborativa CIVICS, que busca promover, difundir, analizar y apoyar iniciativas, propuestas y procesos ciudadanos.

- **Movilidad sostenible**, un ámbito sobre el que se han desarrollado diversos talleres y un *hackmeeting* que tuvo como resultado un documento colaborativo que plantea ideas como la co-creación de un prototipo de aparcabicis para edificios públicos, desarrollado e instalado en la Casa de Gobierno de la ciudad de Santa Fe, cuyos planos han sido liberados para su libre reutilización. También se ha incentivado un proceso de participación ciudadana por una ley de movilidad sostenible. Se ha trabajado en la co-creación de contenidos educativos para escuelas, y se ha coordinado el Espacio Lab del *Foro Argentino de la Bicicleta*.
- **Acceso a la información pública y la apertura de datos**, para lo que se han llevado a cabo diversos conversatorios sobre cómo Internet transforma la democracia y sobre Internet como derecho constitucional. Santalab participó también en *Cargografías23* y en las ediciones anuales del *Open Data Day*.
- **Jornadas de accesibilidad web** para la mejora de los canales de comunicación entre ciudadanía con diversidad funcional y el gobierno provincial, a partir de metodologías abiertas, colaborativas y centradas en el usuario.
- **Ideatones, hackatones y editatones**, por ejemplo: un editatón de Wikipedia cuyo objetivo se centró en la capacitación de nuevos editores santafesinos; un ideatón sobre convivencia vial centrado en la detección de problemas de convivencia vial y la proposición de soluciones concretas y realizables mediante intervenciones transitorias y acciones conjuntas.
- **RAEE (Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos)**, a partir de actividades de reciclaje y prototipado de ideas.
- **Vacunación 360º**, un proyecto cuyo objetivo era la creación colaborativa del guión para un video de realidad virtual que facilite el proceso de vacunación de la infancia.
- **Cinépolis**, una actividad destinada a la co-creación, mediante metodologías colaborativas, de un manual que contemple los aspectos básicos y necesarios para poder **diseñar espacios de exhibición audiovisual**.
- **Gobierno Abierto con perspectiva de género**, una actividad que parte de la premisa de la relevancia y necesidad de una perspectiva de género en el movimiento de datos abiertos y las políticas gubernamentales de transparencia.

## Para saber más

- Recientemente han publicado *El método Santalab*, donde hacen una explicación pormenorizada de su modelo, basado en cómo potenciar la innovación pública a partir de la creatividad ciudadana  
<https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/249207/1309915/version/2/file/Libro+Santalab.pdf>



## vTaiwan + PDIS

Taiwan es actualmente una importante referencia internacional en procesos de innovación en participación, sobre todo en la incorporación de las nuevas tecnologías y en su uso combinado con metodologías presenciales. Para este informe nos fijamos en dos dispositivos: el procedimiento de proceso de consulta abierta vTaiwan y el laboratorio PDIS Public Digital innovation Space.

### > vTaiwan

#### Taiwan

democracia, herramienta\_digital, deliberación, online\_off-line

<https://info.vtaiwan.tw/>

#### Nos interesa porque:

- Es un dispositivo de participación experimental del propio Gobierno de Taiwan desde su Ministerio Digital.
- Facilita procesos de consulta *online* y *offline* que reúnen a ministerios gubernamentales, representantes electas, académicas, expertas, líderes empresariales, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía.
- Desarrollan metodologías y herramientas propias como *Focused Conversation ORID*, *Polls* o *Join*.
- Aunque sus procesos aún no son vinculantes sí están avanzando de manera efectiva en esa dirección.

## Descripción general

v significa: visión, virtual, voz, verbo. vTaiwan es un prototipo de **proceso de consulta abierta** para que toda la sociedad participe en una **discusión racional** sobre temas nacionales, ligados principalmente al uso de las TICs y la economía digital. Un intento de repensar la democracia y pensar y trabajar conjuntamente sobre hacia dónde se quiere ir como sociedad. El proceso de consulta **ayuda a legislar e implementar decisiones con un mayor grado de legitimidad**. Se creó a raíz del movimiento de protesta Mayflower en 2014 (el Congreso fue ocupado 22 días) y actúa a nivel estatal. Una de sus creadoras, Audrey Tang, es ahora Ministra Digital del Gobierno Taiwanés.

vTaiwan facilita procesos de **consulta online y offline** que reúnen a ministerios gubernamentales, representantes electas, académicas, expertas, líderes empresariales, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía. El proceso de consulta tiene varios puntos de encuentro y contacto, tanto a través de la web **vtaiwan.tw**, como de una combinación de **open spaces, reuniones y hackathones**.

## Algunas características

### > Procedimiento

El proceso de vTaiwan consta de **cuatro etapas sucesivas: propuesta, opinión, reflexión y legislación**. No hay una política estricta en el proceso de vTaiwan para pasar de una etapa a la siguiente. Las decisiones de transición entre etapas se deciden por consenso entre la comunidad que participa.

Este principio de formato abierto permite deliberaciones efectivas cuando todas las partes involucradas están preparadas y dispuestas a colaborar e iterar en soluciones. La metodología de **agenda orientada a quienes participan y el ajuste continuo**, involucra sustancialmente tanto a ciudadanía como a servidoras públicas.

**Cada tema abordado en vTaiwan tiene una facilitadora que guía el problema durante todo el proceso.** La facilitación para dirigir las discusiones en todas las etapas del proceso, tanto *offline* como *online*, se basa en el uso de **metodologías de Conversación Enfocada (Focused Conversation, ORID)**. O representa el nivel "Objetivo", donde las participantes comparten hechos y datos; R el nivel "Reflexivo", en el que expresan sus emociones o sentimientos acerca de los hechos objetivos; I el nivel "Interpretativo", donde se intercambian opiniones y valores; y D el nivel "Decisorio", en el que se llega a decisiones y consensos.

### > Dispositivos

vTaiwan utiliza distintas tecnologías deliberativas de código abierto, tanto digitales como presenciales, para realizar reuniones, recabar propuestas, compartir información o realizar encuestas. Dos de estas tecnologías son:

- **Pol.is es una herramienta para someter temas a debate. Cualquier persona registrada puede comentar la cuestión y votar a favor o en contra de los comentarios de otras personas.** Aunque se parezca mucho a cualquier otro foro, Pol.is presenta dos peculiaridades: no se puede responder a los comentarios, lo



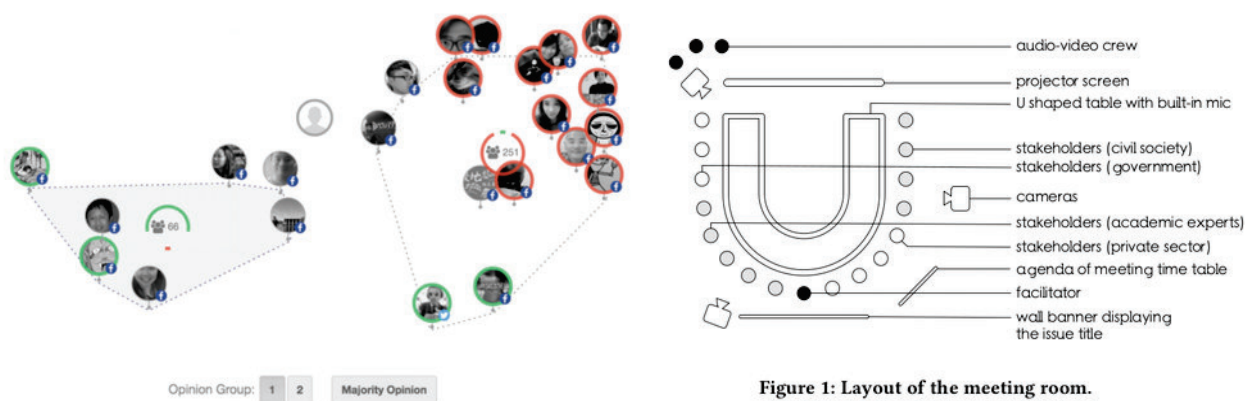


Figure 1: Layout of the meeting room.

que reduce el interés de los trolls; y el voto a favor o en contra de los comentarios genera un mapa de grupos de opinión.

- **Sala en U** para mantener encuentros deliberativos. Se cuidan mucho, tanto la disposición de las distintas participantes -otorgando un papel central a la facilitadora-, como los medios para ofrecer información y registrar el encuentro.

## > Consultas realizadas

Según la web de vTaiwan, hasta finales de febrero de 2018, se han discutido 26 casos y el 80% ha llevado a una acción gubernamental decisiva. Tres de estos casos, que pueden ayudarnos a ver la diversidad de temas abordados, son:

- **Uber regulado.** Más de 4.000 personas participaron en una consulta abierta que duró cuatro semanas. Uber aceptó la propuesta de vTaiwan y la administración se comprometió a ratificar todos los puntos de consenso en un nuevo reglamento
- **FinTech Sandbox.** Regulación del ámbito de las tecnologías financieras para la realización experimentos transparentes a pequeña escala.
- **Imágenes Intimas No Consensuales, NCII.** Debate que ayudo a ofrecer una mayor protección a las víctimas.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

- **Valoración** en el *MIT Technology Review*, en septiembre de 2018. *“Tres años después de su fundación vTaiwan no ha inundado la política taiwanesa. Solo se ha usado para debatir un par de docenas de proyectos de ley y el Gobierno no está obligado a tener en cuenta los resultados. Pero el sistema ha demostrado ser útil para encontrar el consenso en cuestiones paralizadas. La pregunta ahora es si se podría usar para resolver cuestiones políticas más grandes a nivel nacional y si podría aplicarse a otros países”.*
- **El reto de ser vinculante.** Tanto vTaiwan como muchos de proyectos de gobernanza participativa en todo el mundo (incluidos en el repositorio *CrowdLaw* de GovLab) **no son vinculantes para los Gobiernos**, lo que provoca que les cueste ganar credibilidad ante la ciudadanía. Pero en Taiwan el proyecto está mucho más integrado institucionalmente que en otros países y además, esto podría dejar de ser así gracias a una nueva ley que se encuentra en proceso de aprobación.

- **El futuro: Join (<https://join.gov.tw/>).** Una nueva plataforma de consultas más grande y popular, también supervisada por Audrey Tang. Basada en los mismos principios que Pol.is pero con participación directa del alto funcionariado público. Aunque las peticiones en Join tampoco son aún legalmente vinculantes, **cualquier agencia gubernamental que acepte participar en una deliberación y si la petición obtiene más de 5.000 firmas, debe dar una respuesta punto por punto explicando por qué aceptó o rechazó la propuesta.** Actualmente Join está siendo probada en cinco ciudades o condados de Taiwán, para si funciona, escalar su uso a todo el país. Mientras que hasta ahora solo 200.000 personas han participado en una discusión de vTaiwan, Join cuenta con casi 5 millones de usuarios de los 23 millones de habitantes del país. Una de las claves de su éxito entre una población más amplia (más mayores y menos expertas en tecnología) es que trata temas mucho más diversos y generalistas que vTaiwan, como si se debería construir un hospital en la parte más al sur de Taiwan o si el primer parque nacional marino abierto al público debería prohibir la pesca. El mayor reto según Tang es conseguir que el alto funcionariado **vea a las personas que comentan online no como "simples manifestantes o una masa enfurecida, sino personas con distintas competencias".**

## Para saber más

- *vTaiwan: An Empirical Study of Open Consultation Process in Taiwan*, <https://osf.io/zk86f/download/>
- *La tecnología que hizo de Taiwán un ejemplo de democracia participativa*, MIT Technology review, 6 sept 2018, <https://www.technologyreview.es/s/10483/la-tecnologia-que-hizo-de-taiwan-un-ejemplo-de-democracia-participativa>

## > PDIS Public Digital Innovation Space

### Taiwan

Gobierno, Ministerio\_Digital, digital+presencial, vtaiwan+Join, oficiales\_de\_innovación

<https://pdis.nat.gov.tw/en/>

### Nos interesa porque:

- Es el laboratorio de innovación del Gobierno de Taiwan que incuba y facilita la innovación en los servicios públicos digitales y se ha creado para dar soporte y hacer extensiva la acción de vTaiwan.
- Combinan metodologías y entornos digitales y presenciales (reuniones periódicas facilitadas).
- Su trabajo combina tres factores: Procesos abiertos y tecnología + Agentes de cambio + Un reto social concreto como catalizador.
- Han creado una Red de Oficiales de Participación en la que están representados los 32 ministerios del Gobierno de Taiwan.

## Descripción general

El PDIS es el laboratorio de innovación del Gobierno de Taiwan creado en 2016, desde donde se incuba y facilita la innovación en los servicios públicos digitales. Para hacerlo combinan metodologías y entornos digitales y presenciales. Trabajan bajo la consideración de que los gobiernos necesitan tres elementos clave para crear un cambio:

1. **Procesos abiertos y tecnología.**
2. **Practicantes y grupos cívicos que quieran generar cambio.**
3. **Un tema social para reunirlos a todos.**

Sus ámbitos de actuación son:

- **Trabajo del Ministerio Digital.** Este ministerio está a cargo del gobierno abierto, las empresas sociales y el consejo juvenil.
- **Administración Digital.** Trabajan con ministerios y departamentos para proporcionar servicios digitales con mayor eficiencia a través de procesos automatizados, datos estructurados y visualizaciones que generan sentido.
- **Gobernanza participativa.** Ofrecen una guía para que los sectores privados establecen canales de diálogo entre la comunidad y facilitan redes de pares para socios locales, nacionales e internacionales.

## Algunas características

- Desde el PDIS se ha creado una **Red de Oficiales de Participación** en la que están representados los 32 ministerios del Gobierno de Taiwan. La red está formada por **70 oficiales (OP), que se reúnen mensualmente** para co-diseñar servicios públicos digitales junto con las usuarias y otros agentes involucrados. El PDIS ofrece formación a los OP, principalmente a través de una herramienta de investigación llamada **Mapeo de problemas**, que ayuda a hacer visibles en un diagrama todas las perspectivas, problemas y soluciones posibles sobre un tema concreto. Todas las reuniones y los talleres se hacen accesibles a toda la ciudadanía mediante **transcripciones y/o transmisiones en vivo de 360°**.
- **Cada miércoles se realizan reuniones presenciales** en las que, aparte de la necesidad de abordar un problema público, no hay una agenda establecida desde el principio, sino que se analizan cuestiones planteadas en las plataformas vTaiwan o Join y se proponen ideas al gobierno. Se buscan participantes de orígenes diversos que aseguren la multiplicidad de puntos de vista (ciudadanía, profesionales, académicas y funcionarias públicas). No hay requisitos de educación o habilidades; cualquier persona puede ser una experta. *"Si soy un conserje, y si hay una política de limpieza o de vivienda, entonces soy una de las principales partes interesadas en este problema".*

## Otras cuestiones a tener en cuenta

### > Reto organizativo

El proceso de mapeo de problemas es intencionalmente muy completo, lo que implica examinar una gran cantidad de material de lectura. Para simplificar el proceso, desde el PDIS se crean documentos compartidos que incluyen resúmenes con diferentes

perspectivas. Pero aún así, esto supone una importante dedicación de los OP, que simultanean su actividad en la Red con sus tareas habituales, lo que supone un exceso de carga de trabajo. Además, se espera de los OP que trasladen los debates a sus respectivos departamentos. Todo esto genera **dos retos importantes: por un lado la búsqueda de sostenibilidad de las implicaciones de los OP; y por otro, la dificultad de integrar métodos y soluciones tomadas en los departamentos ministeriales más allá de la propia Red.**

Apesar de todo, la Red de OP está creciendo a un ritmo acelerado. Grandes ministerios están enviando más representantes; el Ministerio de Salud y Bienestar, el Ministerio de Finanzas y el Consejo de Agricultura han creado sus propias redes internas; y la ciudad de Tainan tiene planes para replicar el modelo dentro del gobierno local.

## > Resultados

Además de los resultados ligados a los diferentes temas abordados y las decisiones tomadas, se pueden señalar resultados de otro tipo, como por ejemplo:

- **Aumento de la confianza entre servidoras públicos de diferentes departamentos.** Una confianza que se ha ido generando después de muchas sesiones de colaboración y discusiones francas sobre los desafíos que enfrentan.
- La dinámica de co-creación entre funcionariado, ciudadanía y otros *stakeholders* ha hecho **que los procesos de contratación pública se agilicen notablemente.**

## Para saber más

- *How Taiwan is reinventing government*, en *Govinsider Asia*, <https://govinsider.asia/innovation/taiwan-pdis-shuyang-lin-audrey-tang/>
- *Meet the network tearing down walls between departments in Taiwan*, en *Apolitical*, [https://apolitical.co/solution\\_article/meet-the-network-tearing-down-walls-between-departments-in-taiwan/](https://apolitical.co/solution_article/meet-the-network-tearing-down-walls-between-departments-in-taiwan/)











# REDES









## Ateneos Cooperativos

### Catalunya

red\_territorial, apoyo\_público\_a\_entidades\_sociales,  
economía\_social\_cooperativa

<http://aracoop.coop/ateneus-cooperatius/>

#### Nos interesa porque:

- Está dentro de programa ARACOOOP, de cooperación público-privada, promovido por la Generalitat de Catalunya, junto a la Confederación de Cooperativas y la Confederación empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya, y con la colaboración de más de 100 instituciones públicas y privadas.
- Se articula como una red de espacios de referencia distribuidos en todo el territorio, sirviendo como una puerta de entrada a la economía social donde encontrar recursos y servicios.
- Cada Ateneo ofrece toda una cartera de servicios como: punto de información, identificación de iniciativas en el territorio, programas de formación, laboratorio de buenas prácticas y réplica, acompañamiento a medida.
- Cada Ateneo activa a su alrededor un Círculo Cooperativo, con el que extender su radio de acción en su contexto más cercano.
- Desde ARACOOOP existe un programa de subvenciones en relación a los Ateneos Cooperativos, que apoya cuatro líneas de actuación: 1) Creación de la red territorial de Ateneos Cooperativos, 2) Proyectos singulares de generación de empleo y creación de cooperativas y sociedades laborales, 3) Proyectos ARACOOOP y 4) Coordinación, promoción y difusión de proyectos de economía social y cooperativa.

## Descripción general

**ARACOOOP es un programa marco de cooperación público-privada, promovido por el Departamento de Trabajo, Asuntos Sociales y Familias, con la participación de la Confederación de Cooperativas y la Confederación empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya, y con la colaboración de más de 100 instituciones públicas y privadas** implicadas en la creación y crecimiento de empresas de la economía social y cooperativa. Desde ARACOOOP se desarrollan actividades orientadas a la creación de tejido y empresas cooperativas, la formación y gestión, la promoción y difusión, la relación con el ámbito universitario, y además desarrollan el programa de Ateneos Cooperativos.

El programa de Ateneos Cooperativos tiene como objetivo **extender el espíritu cooperativo por todo el territorio**, para renovar, ampliar y fortalecer la economía social y cooperativa. Son **espacios de encuentro de proximidad**, de carácter abierto, para el aprendizaje y la reflexión colectiva, el emprendimiento, la cooperación, la innovación y la transformación social, que buscan:

- Convertirse en **espacios de referencia de forma distribuida en todo el territorio**, sirviendo como una puerta de entrada a la economía social donde encontrar recursos y servicios.
- Generar riqueza y empleo de calidad desde el y por el territorio.
- Fomentar la creación de nuevas empresas de la economía social.
- Visibilizar socialmente la economía social y cooperativa.

La oferta de los Ateneos Cooperativos se dirige a emprendedoras, empresas que quieran transicionar hacia estos modelos, entidades de la economía social, centros educativos, gestorías y asesorías y la ciudadanía en general y está compuesta por:

- **Punto de información** sobre economía social y cooperativa.
- **Identificación** de iniciativas en el territorio.
- Programas de **formación** y otras jornadas y talleres.
- **Laboratorio de buenas prácticas y réplica.**
- **Acompañamiento** a medida.
- Orientación en los **trámites** de constitución o transformación.

Cada Ateneo Cooperativo activa a su alrededor **un Círculo Cooperativo, con el que extender su radio de acción en su contexto más cercano** más allá del propio centro, implicando a otros agentes del entorno.

Además, **los Ateneos Cooperativos están interconectados en la Red de Ateneos Cooperativos, como una serie de nodos que tienen vocación de ser altavoces y antenas distribuidas en toda Catalunya.** Actualmente existen 14 ateneos, liderados por más de 130 entidades sociales, cooperativas, entidades locales y otros agentes referentes de cada ecosistema territorial. Entre los diferentes ateneos trabajan de manera coordinada y desarrollan proyectos o actividades en común.

## Algunas características

Desde ARACOOOP existe un programa de subvenciones en relación a los Ateneos Cooperativos, que apoya cuatro líneas de actuación:

### ➤ Línea 1. Creación de la red territorial de Ateneos Cooperativos

**Promover la creación de Ateneos Cooperativos promovidos por entidades de la economía social.** La convocatoria especifica la tipología de acciones a desarrollar y cuantifica tanto el número de las mismas, como la cantidad de personas a atender, iniciativas puestas en marcha, % de inserción laboral alcanzado, etc.

**Además de desarrollar su propio programa de actividades, los ateneos deben facilitar el intercambio de experiencias entre los distintos ateneos de la red,** asistir a las reuniones de seguimiento y colaborar en iniciativas conjuntas que se requieran durante el periodo de ejecución de las actuaciones.

El importe total de la subvención para la Línea 1 es de 3.300.000€. El importe máximo para subvencionar cada ateneo es de 215.000€ (excepto en la ciudad de Barcelona que asciende a 290.000€) y puede cubrir hasta el 100% del coste total.

### ➤ Línea 2. Proyectos singulares de generación de empleo y creación de cooperativas y sociedades laborales

Se consideran proyectos singulares los **proyectos integrales dirigidos a fomentar la reactivación y competitividad de la economía local y la dinamización del empleo,** a través de la creación de nuevos proyectos empresariales o empresas, nuevas líneas de negocio, nuevos mercados, aprovechando oportunidades estratégicas del mismo sector de actividad o del territorio, y que permitan reactivar la economía social. Se prima que estos proyectos tengan incidencia en más de una demarcación territorial.

Estos proyectos deben desarrollar acciones concretas o itinerarios relacionados con:

- Activación o consolidación de sectores emergentes por toda Catalunya.
- Planes estratégicos de carácter económico para la dinamización territorial.
- Nuevos productos, servicios o líneas de negocio.
- Proyectos de alto impacto en el empleo.
- Un nuevo uso del patrimonio inactivo o recursos infrautilizados.
- Combatir el progresivo despoblamiento del territorio.
- Actuaciones de fomento de la colaboración entre empresas.
- Acciones de desarrollo empresarial relacionadas con innovación en la gestión, nuevos mercados, internacionalización, implantación de TIC's
- Fomento del mercado social y la compra pública responsable.

El importe total de la subvención para la Línea 2 es de 1.900.000€. El importe máximo para subvencionar cada proyecto es de 200.000€ y puede cubrir hasta el 100% del coste total.

## > Línea 3. Proyectos ARACOOOP

**Proyectos con un enfoque transversal y de apoyo a la Red de Ateneos Cooperativos**, así como de fomento del empleo y de creación de cooperativas y sociedades laborales. Se desarrollan actividades como:

- Formación virtual de creación, crecimiento y gestión.
- Formación universitaria y reconocimiento de los mejores trabajos universitarios.
- Seminarios de mejora de competencias profesionales.
- Sesiones presenciales de asesoramiento técnico, económico y jurídico.
- Labores de promoción, difusión y generación de recursos comunes.

## > Línea 4. Coordinación, promoción y difusión de proyectos de economía social y cooperativa

Acciones orientadas a **una mayor coordinación, seguimiento y asistencia metodológica** de las actuaciones, servicios, oportunidades y recursos generados en el conjunto del programa. El importe total de la subvención para la Línea 4 es de 100.000€ y las acciones deben tener que ver con:

- Servicios de gestión y comunicación transversal y de seguimiento del conjunto de ateneos, proyectos singulares y del resto de actuaciones desarrolladas.
- Creación de contenidos y metodologías sobre los planes de trabajo y actuaciones de la Red de Ateneos Cooperativos.
- Dinamización y contenidos para la web y redes sociales.

## Para saber más

- ORDEN TSF/234/2017, de 13 de octubre, por la que se aprueban las bases que deben regir la convocatoria de subvenciones a proyectos singulares, la Red de Ateneos Cooperativos y proyectos Aracooop, para el fomento de la economía social y del cooperativismo,  
[http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur\\_ocults/pjur\\_resultats\\_fitxa?action=fitxa&documentId=799727](http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa?action=fitxa&documentId=799727)





## Haurren Hirien Sarea

### Euskadi

participación\_infancia, intercambio\_conocimiento\_experiencias,  
proyectos\_concretos, conexión\_local\_global

<http://www.haurrenhiria.eus>

### Nos interesa porque:

- Da protagonismo a la infancia a través de su participación directa en proyectos concretos a nivel municipal: *Consejo de la Infancia* y *A la Escuela con Amig@s*.
- Sus servicios se basan en la tutorización y el acompañamiento, además de facilitar el encuentro e intercambio entre agentes.
- Es una red ligera, que va creciendo de manera pausada desde el compromiso de municipios y agentes del territorio, con un modelo de gobernanza distribuido, que da autonomía a sus miembros.
- Es una red local conectada a una red internacional como es La Citta dei Bambini.
- Apuesta por abrir y compartir, tanto conocimiento y experiencias, como materiales sobre el propio funcionamiento y evolución de la red

## Descripción general

La red de ciudades de los niños y las niñas de Euskadi, Haurren Hirien Sarea es una iniciativa puesta en marcha en 2014 para contribuir a transformar la ciudad desde el parámetro de *lo niño*. Su premisa de trabajo es “Cambiar la mirada o bajar la vista hasta la altura de un niño, para no perder de vista a nadie”, que se lleva a cabo manteniendo unos valores generales como son: abierto, compartido, colaborativo, autónomo, singular-

Nace a partir de dos experiencias prácticas como son el Herrigune de Leioa (Bizkaia) y el Consejo de la Infancia de Tolosa (Gipuzkoa). Ambas iniciativas municipales toman como punto de partida el trabajo CON los niños y las niñas y a partir de ahí se trata de configurar una red de municipios en Euskadi que compartan este objetivo y una serie de valores, como: Abierto, Compartido, Colaborativo, Autónomo y Singular.

La red se centra principalmente en ayudar a impulsar dos acciones concretas:

- **Consejo de la Infancia**, un instrumento de escucha y comunicación entre la alcaldía y un grupo de niñas y niños del municipio.
- **A la Escuela con Amig@s**, la creación de caminos escolares como vía para avanzar en la convivencia en el espacio común-público con la infancia.

Además se desarrollan otras actividades de carácter divulgativo y formativo en las que tiene un peso importante el intercambio de conocimiento y experiencias. Dos de estas actividades son:

- **Jornadas UmHerri**, para dar a conocer y poner en relación personas, experiencias y maneras de pensar-hacer con el objetivo de entrelazar la comunidad y el aprendizaje.
- **Postgrado UPV-EHU**, Transformación comunitaria, urbana, y política a través de la autonomía y la participación infantil, un título propio de la universidad, de carácter semipresencial y teórico-práctico, puesto en marcha en el cursos 2018-19.

## Algunas características

### > La red ofrece

Apoyo, aprendizaje y difusión que se concretan en:

- Servicio de tutorización / acompañamiento en el diseño y adecuación de los proyectos.
- Encuentros P2P (entre pares) con técnicos y responsables políticos de los municipios adheridos.
- Encuentros y conexión con la red Internacional de La Citta dei Bambini.
- Participación en las acciones formativas que se ofrezcan.
- Participación y difusión de experiencias en las Jornadas Anuales.

## > Para sumarse a la red se pide

Para sumarse a Haurren Hirien se pide el compromiso de: colaborar, compartir y desarrollar acciones concretas. Este compromiso se concreta en:

- Adhesión a la red a través de Decreto de Alcaldía y acuerdo de Pleno o Junta de Gobierno, intentando implicar al conjunto de la representación política y técnica para asegurar la continuidad del proyecto a medio-largo plazo.
- Adhesión a la red internacional La Città dei Bambini.
- Asistir a las reuniones técnicas y de coordinación de la red y participar de los compromisos acordados.
- Desarrollar alguna acción dentro del marco de Haurren Hirien (al menos una de las que sirven como pilotos comunes: *Consejo de la Infancia* o *A la Escuela con Amig@s*).
- Compartir experiencias y conocimiento con el resto de municipios (pliegos, materiales de difusión, ideas de acción...)

## > Crecimiento y gobernanza

La red busca un **crecimiento pausado** (actualmente 12 municipios). Ir sumando municipios de manera paulatina, ofreciendo un pequeño proceso de formación y acompañamiento a cada municipio que quiere sumarse. Esto sirve para ir afianzando la propia red y para asegurar que cada municipio que se suma lo hace siendo verdaderamente consciente de a qué se suma y los compromisos que adquiere.

La red tiene un **modelo de gobernanza distribuido, que da autonomía a sus miembros** para la adecuación del desarrollo y la ejecución del proyecto según la realidad del municipio (dimensión, recursos disponibles, plazos factibles, masa social comprometida...).

Las **sesiones de trabajo entre miembros de la red** son una de las principales herramientas de gestión compartida y desarrollo de comunidad. Estas sesiones, cuya periodicidad se acuerda por los propios miembros (mensual o bimensual), se estructuran en dos partes: una primera de presentación de perspectivas o experiencias y una segunda de trabajo práctico donde se tratan de resolver problemas o retos a partir de situaciones reales de los municipios de la red.

## > Asistencia y acompañamiento

Para una mejor coordinación y desarrollo, Haurren Hirien cuenta con una pequeña estructura que consiste en:

- **Asistencia técnica.** Garantiza la adecuación de las condiciones de servicio a los objetivos de la red, sobre todo en un primer momento donde los municipios están iniciando su andadura a nivel local y, principalmente, en términos de trabajo colaborativo, para que los procesos locales y de red puedan darse sin detrimento de ninguno de ellos. Las principales funciones que se desarrollan son: diseño de las sesiones de trabajo, conexión con otros agentes o entidades, organización de las Jornadas UmHerri, creación de los entregables o mantenimiento de la página web. Este servicio se desarrolla desde el compromiso de Innobasque con el apoyo de Solasgune. Desde 2014 se han destinado para estas labores en torno a 70.000€

(fondos propios de Innobasque) y se han invertido en torno a 440 horas anuales de dedicación.

- **Acompañamiento.** Innobasque y Solasgune acompañan a los municipios en las fases de comunicación, coordinación interna o diseño inicial, pero la implementación de los proyectos a nivel local se asume desde los propios ayuntamientos. Para esto se cuenta con una red de agentes profesionales, que en términos de contratación o colaboración acompañan al desarrollo del proyecto en cada municipio.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

### > Modelo de sostenibilidad

A parte de los recursos propios de Innobasque para el sostenimiento de la Secretaría Técnica, las vías de financiación de la actividad de Haurren Hirien están ligadas a cada municipio y a actividades concretas. Los ayuntamientos cuentan con diferentes líneas de apoyo para el desarrollo de los proyectos a nivel local (por ejemplo, del Dpto. de Salud del Gobierno Vasco); las Jornadas UmHerri han contado con apoyo de las diputaciones de Bizkaia y Araba; o el posgrado cuenta con recursos de la UPV-EHU. Actualmente se están estudiando vías para la diversificación de la financiación.

### > Parte de una red internacional

**Haurren Hirien y cada uno de los ayuntamientos de la red, forman parte de la red internacional La Citta dei Bambini**, impulsada por Francesco Tonucci. Que aportan un importante marco teórico sobre los derechos de la infancia (participación, autonomía, juego) y el contacto con experiencias prácticas de todo el mundo (principalmente en Europa y Latinoamérica).

## Para saber más

Una característica importante de Haurren Hirien es su **apuesta por abrir y compartir, tanto conocimiento y experiencias, como materiales sobre el propio funcionamiento y evolución de la red**. Todo eso se comparte en una sección de su web denominada *Recursos y documentación*, que está organizada en base a distintas categorías: Marco Conceptual, Haurren Hirien, Documentos UmHerri y Cuadernos de trabajo.

<http://www.haurrenhiria.eus/recursos-y-documentacion/>





## Innovación Ciudadana

### Latinoamérica y España

gobierno\_abierto, hacking\_inside, comunidad, comunicación, formación, dispositivos\_herramientas, físico\_digital

<https://www.innovacionciudadana.org/>

#### Nos interesa porque:

- Es una red iberoamericana de laboratorios de Innovación Ciudadana, compuesta por 21 laboratorios, cuyo principal objetivo es la promoción de un espacio para el intercambio de experiencias, transferencia de conocimientos y renovación de las instituciones.
- Cuenta con un pequeño equipo acompañado por una serie de mentoras, dedicado a acompañar la conceptualización, implementación o internacionalización de diferentes tipos de laboratorios ciudadanos por toda Latinoamérica y España.
- Su acción se basa principalmente en tres tipos de acciones: desarrollo de los LABIC (LABoratorios de Innovación Ciudadana), el programa de residencias para el desarrollo de nuevos laboratorios, y el Mapa de la Innovación Ciudadana en Iberoamérica.

## Descripción general

Innovación Ciudadana es un programa promovido desde un organismo internacional como es la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), que tiene como propósito trabajar de forma abierta y colaborativa con la ciudadanía. Se entiende por innovación ciudadana a aquel proceso que experimenta la resolución de problemas sociales con tecnologías y metodologías abiertas (digitales, sociales, ancestrales), a través de la implicación de la propia comunidad afectada. Esto supone que la ciudadanía deja de ser receptora pasiva de acciones institucionales, para pasar a convertirse en protagonista y productora de sus propias soluciones.

El proyecto se articula a través de la **Red de Laboratorios de Innovación Ciudadana de Iberoamerica**, compuesta por 21 instituciones e iniciativas que se configuran como espacios para la experimentación, abiertos, colaborativos y no competitivos, donde la ciudadanía trabaja directamente en el diseño y desarrollo de proyectos que abordan los desafíos específicos de sus propias comunidades. **Una red abierta, cuyo principal objetivo es la promoción de un espacio para el intercambio de experiencias, transferencia de conocimientos y renovación de las instituciones.** Algunos de los miembros de la red como LAAAB, LabHacker, Medialab Prado o SantaLab, aparecen referenciados de manera más amplia en este mismo estudio.

Innovación Ciudadana se lleva adelante por un pequeño equipo acompañado por una serie de mentoras, que en gran medida provienen de los laboratorios miembros de la red. Las funciones de este equipo son **acompañar la conceptualización, implementación o internacionalización de diferentes tipos de laboratorios ciudadanos** por toda Latinoamérica y España.

## Algunas características

El trabajo desarrollado desde Innovación Ciudadana, además de en la red de laboratorios, se basa en la puesta en marcha de otra serie de dispositivos dirigidos a: generar redes de confianza y favorecer el intercambio; aumentar y diversificar el número y tipología de iniciativas que operan bajo la lógica de la innovación ciudadana; y desarrollar prototipos y proyectos relacionados con retos concretos que sean demostrativos del funcionamiento y efectividad del modelo.

Tres de estos dispositivos son:

- **LABIC (LABoratorio de Innovación Ciudadana).** Un gran laboratorio organizado anualmente cada vez en un país, que se basa en el modelo de laboratorios de Maedialab Prado. Mediante una convocatoria abierta se seleccionan 10 proyectos relacionados con diversos retos sociales. También por convocatoria se selecciona a 100 participantes internacionales, que durante 15 días, conviven y trabajan colaborativamente, conformando equipos multidisciplinares para el desarrollo de los proyectos.
- **Programa de residencias para el desarrollo de proyectos de laboratorios de innovación ciudadana en Iberoamérica.** Un programa que se desarrolla en Medialab Prado, dirigido a gobiernos o instituciones públicas o privadas que quieran poner en marcha un laboratorio ciudadano en su país de origen.

Residencias de diez días de duración, mentorizadas por personas provenientes de labs ya en marcha. En su marco también se realizan otras actividades como por ejemplo el **#labmeeting Encuentro Iberoamericano de innovación y laboratorios ciudadanos**, o el **CampusLAAAB**, un *booksprint* que tuvo como resultado la publicación del libro *Hacking Inside Black Bo(x)ok, Abrir instituciones desde dentro* (libro referenciado en la ficha de LAAAB). Todo esto ayuda a generar lazos relacionales y de confianza fundamentales para el fortalecimiento de la red.

- **Mapa de la Innovación Ciudadana en Iberoamérica.** Una plataforma digital para la articulación y visibilización de comunidades de innovación, que ya ha registrado y conectado a más de 5.000 iniciativas de gran impacto social, en 32 ciudades de 17 países iberoamericanos, en las que aproximadamente trabajan unas 25.000 personas. Para su desarrollo se utiliza la plataforma CIVICS, <https://civics.cc/>

## Para saber más

- *Laboratorios ciudadanos ¿Qué son y para qué?*  
<https://www.innovacionciudadana.org/laboratorios-de-innovacion-ciudadana-que-son-y-para-que/>
- Todas las entradas del blog de Innovación Ciudadana con la etiqueta laboratorio-ciudadano <https://www.innovacionciudadana.org/category/laboratorio-ciudadano/>
- Sobre el programa de residencias, <https://www.medialab-prado.es/convocatorias/residencias-para-proyectos-de-innovacion-ciudadana-2018>
- Mapa de Innovación Ciudadana en Iberoamérica, <https://civics.cc/es/#!/iniciativas>



## Puntos de Cultura

**Brasil | Argentina | Extremadura**

**red\_distribuida, adaptación contextual, empoderamiento\_colectivo, colaboración\_público\_social, convocatorias\_públicas, cultura\_comunitaria, cultura\_libre, conocimiento\_compartido**

**Nos interesa porque:**

- **Son redes de apoyo gubernamental para ampliar el acceso a los medios de producción, circulación y disfrute de bienes y servicios culturales, de forma distribuida en todo el territorio, haciéndolo de forma adaptada a cada contexto y apoyándose en agentes culturales de cada contexto.**
- **Cada punto funciona con autonomía, pero a su vez es interdependiente de toda una red horizontal de puntos, en la que comparte experiencias y recursos.**
- **Los puntos son gestionados por agentes locales de diversa tipología, comprometidos con el desarrollo cultural de su contexto.**
- **La financiación de los puntos depende del Gobierno junto a aliados públicos y privados y se articula a través de convocatorias públicas, que contemplan nodos temáticos, territoriales, de coordinación, etc. (cada nodo tiene unos requerimientos mínimos y accede a un tipo u otro de recursos económicos para su sostenimiento).**



## > La experiencia de Brasil

### Descripción general

Los Puntos de Cultura son un modelo de red distribuida de equipamientos y programas culturales, desarrollado originariamente dentro del programa *Cultura Viva Comunitaria*, impulsado por el Ministerio de Cultura de Brasil en 2004.

El objetivo de la Red de Puntos de Cultura era **ampliar el acceso a los medios de producción, circulación y disfrute de bienes y servicios culturales, de forma distribuida en todo el país, haciéndolo de forma adaptada a cada contexto y apoyándose en agentes culturales de cada territorio**. Así, un Punto de Cultura es un enlace directo con la acción comunitaria, que se conecta a su vez con otras comunidades.

Como política pública, en lugar de imponer una programación cultural o convocar a los grupos culturales para que digan lo que quieren (o necesitan) para ofrecérselo desde la institución; lo que se hace es **poner recursos públicos al alcance de esos grupos y de la ciudadanía en general para que puedan actuar por si mismos como sujetos creadores. De este modo se pretende alcanzar una gestión pública con una burocracia algo más flexible y adecuada a la realidad, así como un movimiento social mejor preparado para la gestión a fin de poder vigilar mejor las políticas públicas y cualificar la planificación de sus actividades específicas**. Todo ello con la precaución de que los agentes culturales no acaben por institucionalizarse, perder la espontaneidad o incluso ser cooptados, sino buscando el reconocimiento, la legitimación y la renovación de las comunidades culturales, generando empoderamiento social.

La red ha llegado a estar compuesta por más de 3.000 Puntos (además de 160 Grandes Puntos), en más de 1.000 municipios de Brasil, beneficiando a más de 8 millones de personas y creando 30.000 puestos de trabajo.

### Algunas características

- Los Puntos de Cultura dependen de agentes muy diversos, **tanto con forma jurídica como sin ella, primándose su relación con la comunidad**. Algunos son ONGs orientadas a la acción social-educativa; otras son escuelas de samba, asociaciones de vecinas, pueblos indígenas, grupos de teatro, conservatorios, centros de extensión universitaria, museos, cooperativas de asentamientos rurales...
- Cada Punto de Cultura tiene sus características específicas y su propia forma de organización. **El único elemento común a todos los puntos es la existencia de un estudio multimedia**, que permite la creación y difusión de contenidos a través de internet.
- **Sumarse a la Red de Puntos de Cultura es voluntario y se hace firmando un acuerdo entre el gobierno y la entidad que representa al Punto**. Este acuerdo define las responsabilidades (acceso público al Punto y sus recursos, trabajo colaborativo, decisiones compartidas con la comunidad) y derechos (regularidad en la transferencia de recursos, supervisión y capacitación, apoyo en la comunicación).

- Cada Punto de Cultura funciona con autonomía, pero a su vez es **interdependiente de toda una red horizontal de puntos**, en la que comparte experiencias y recursos. Un Punto de Cultura solo existe de verdad cuando está totalmente articulado en la red.
- **La autonomía, el liderazgo distribuido y el empoderamiento colectivo**, son los pilares de la gestión compartida y transformadora de los Puntos de Cultura,
- La financiación de los Puntos depende del Gobierno y de aliados públicos y privados. Los recursos, obtenidos en base a un proyecto presentado desde cada Punto a **convocatorias públicas** (estatales, municipales o de otras instituciones), pueden destinarse a **la adecuación del espacio físico, la compra de equipos o principalmente, a la realización de actividades continuadas**.
- Además de los Puntos de Cultura de carácter ordinario, existen **otros puntos con características o temáticas específicas** como: Puntos de Lectura, Pequeños Puntos de Cultura, Puntos de Memoria, Puntos de Cultura Indígena y Puntos de Bienes Registrados como Patrimonio Inmaterial.
- También existen los **Grandes Puntos de Cultura, cuya labor es asegurar la coordinación integrada y el funcionamiento en red**, así como difundir las acciones realizadas desde los distintos puntos. Estos Grandes Puntos son entidades jurídicas de derecho público o privado sin fines de lucro, de naturaleza y con finalidad cultural, que desarrollan y articulan actividades culturales en los ejes de la información, comunicación y educación.
- Con carácter periódico se realizan **encuentros nacionales del conjunto de puntos de la red**, como oportunidad para presentar experiencias, generar sinergias, proponer nuevas acciones y debatir sobre políticas culturales y sobre el futuro de la red.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

Si hacemos el ejercicio de pensar en los Puntos de Cultura más allá de su función específicamente y nos fijamos en sus características de colaboración público-social, red distribuida, generación de procomunes...

- Pasar del Estado que impone al Estado que dispone.
- Pasar del Estado que concentra (recursos, información y poder) al Estado que libera y distribuye energías.
- Pasar de la política pública centrada en la estructura a la centrada en el movimiento.
- Pasar de la desconfianza a la confianza, generando responsabilidad y libertad.
- La cultura no se entiende como un producto o un fin en si mismo, sino que se reconoce como un proceso.
- Alrededor de un Punto de Cultura emergen nuevas formas de economía, más solidarias y sostenibles.

## Para saber más

- Información básica sobre Puntos de Cultura:  
<http://www.brasildamudanca.com.br/es/cultura/puntos-de-cultura>
- *Cultura viva comunitaria: la política del bien común*, Celio Turino (2013):  
<https://arteyculturafln.wordpress.com/2013/05/23/cultura-viva-comunitaria-la-politica-del-bien-comun/>

## > La experiencia de Argentina

### Descripción general

El pionero modelo de Brasil ha tenido numerosas adaptaciones en Latinoamérica, con distintos desarrollos. Es destacable la experiencia de Argentina, que se puso en marcha en 2011 y cuenta con más de 700 puntos en todo el país.

El programa, dependiente del Ministerio de Cultura, **además de subsidios para el mantenimiento de los Puntos y llevar adelante proyectos, ofrece también asesoramiento en la presentación y ejecución de los mismos, herramientas de capacitación y la posibilidad de trabajar en red junto a los Puntos de todo el país.** Desde el Ministerio se organizan encuentros regionales y nacionales, intercambios de experiencias, circuito de otras actividades del Ministerio y de los Puntos de Cultura, etc.

Los Puntos dependen de **organizaciones con perfiles variados** (centros culturales, bibliotecas populares, radios comunitarias, clubes sociales y deportivos, centros comunitarios, sociedades de fomento, asociaciones vecinales, colectivos de artistas, cooperativas, etc.); que trabajan con **distintas disciplinas** (artísticas, comunicacionales, productivas, pedagógicas y de promoción de derechos culturales); y con **poblaciones diversas** (infancia, adolescencia y familia, juventudes, tercera edad, campesinos, comunidades indígenas, sectores en situación de vulnerabilidad, agentes multiplicadores, colectivos diversos, etc.).

### Algunas características

El programa argentino explica con detalle los diferentes modelos de Puntos, que nos pueden ayudar a entender la diversidad de tipologías de puntos que conforman la red y los requisitos y presupuestos destinados en cada caso. A continuación explicamos brevemente algunos de ellos:

- **Puntos de Cultura de Base.** Situados en zonas territoriales vulnerables y/o carentes de equipamientos y recursos culturales. Gestionados por pequeñas organizaciones sociales sin personalidad jurídica, con al menos 2 años de trayectoria y el aval de 2 instituciones, que dispongan de un espacio físico (o desarrollen su actividad en el espacio público). Financiación máxima de 50.000\$.
- **Puntos de Cultura Integrales.** Proyectos destinados a mejorar y fortalecer un espacio o proyecto cultural comunitario ya existente. Se dirige a organizaciones sociales con personalidad jurídica propia, que tengan al menos 2 años de trayectoria y cuenten con un espacio estable para el desarrollo de su actividad. La organización debe presentar un proyecto detallado (de un año con ampliación a otro) con una financiación máxima de 125.000\$.
- **Puntos de Cultura Diversa.** Impulsados de manera específica por agrupaciones o colectivos que apunten a valorizar las identidades culturales, las distintas expresiones, costumbres y modos de ver y hacer el mundo y la generación de cultura democrática e inclusiva (comunidades indígenas, colectividades, afrodescendientes, organizaciones campesinas, organizaciones de mujeres y movimiento LGBTI, etc.). Financiación máxima de 125.000\$.

- **Puntos de Cultura Específicos.** Proyectos vinculados a temáticas, disciplinas, producciones y poblaciones con las que trabajan las organizaciones de cultura comunitaria. De manera concreta, hay Puntos relacionados con: infancia, barrio vivo, memoria viva, creación colectiva, contextos de encierro, socioambiental, carnaval, artes, ciudadanía, cooperativismo y comunicación, así como Puntos multiplicadores (compartir y transferir en código abierto) y Puntos integradores (con sectores socialmente vulnerables). Financiación máxima de 125.000\$.
- **Círculos de Cultura.** Fortalecimiento de entornos culturales comunitarios de referencia (con un espacio de más de 100 m<sup>2</sup>), que apunten a empoderar a la red de Puntos de Cultura de la zona de influencia. La organización, que debe tener más de 5 años de trayectoria y haber realizado al menos 3 producciones culturales con contenido social, debe presentar un proyecto detallado (de un año con ampliación a otro) con una financiación máxima de 200.000\$.
- **Línea de apoyo a Redes de Cultura Comunitaria.** Proyectos asociativos que busquen fortalecer a la Red Nacional de Puntos de Cultura y a otras redes vinculadas al desarrollo y la promoción de la cultura comunitaria, con el fin de potenciar la articulación, la construcción colectiva y generar espacios, encuentros y acciones de referencia cultural para la comunidad. Los proyectos deben presentarse por al menos 5 agentes de una misma red, pueden tener una escala provincial, regional o nacional, y deben enmarcarse en los tres ejes siguientes: Circuitos culturales, de colaboración entre organizaciones de un mismo territorio (hasta 300.000\$); Encuentros y congresos orientados a consolidar la Red (hasta 200.000\$); y Formación (hasta 150.000\$).

## Para saber más

- Web del programa Puntos de Cultura: <https://puntos.cultura.gob.ar>

## > Espacios de Creación Joven de Extremadura

### Descripción general

Aunque no directamente vinculados al modelo de los Puntos de Cultura, en el Estado español hay una referencia previa similar en los Espacios de Creación Joven de Extremadura. Un proyecto impulsado desde 2002 por el Dpto. de Juventud de la Junta de Extremadura, basado en crear una red diseminada por toda la comunidad autónoma, de lugares de encuentro, espacios con usos alternativos y polivalentes, de ocio creativo, donde a las jóvenes se les da la máxima autonomía para que los consideren “espacios propios”. Espacios para que realicen sus proyectos, intercambien experiencias, interactúen entre sí y puedan mostrar sus trabajos al resto de la población. El objetivo es estimular la creatividad y la imaginación en la juventud para contribuir al desarrollo de la Nueva Sociedad Extremeña.



**Estos espacios están distribuidos por todo el territorio y se ubican sobre todo en localidades de tamaño medio** (no se comenzó por las capitales de provincia), en espacios industriales o edificios en desuso, como mataderos, silos, mercados, iglesias, etc.

Son **espacios cedidos por los ayuntamientos y reformados por la Junta**. Tienen diferente tipo de equipación técnica, dependiendo de las demandas y las características de las usuarias en cada localidad. Cada espacio cuenta con **una persona responsable de su dinamización** (personal de la Junta) que se apoya en gran medida en la **autogestión por parte de los propios jóvenes**.

## Para saber más

- Web actual de Espacios para la Creación:  
<http://juventudextremadura.gobex.es/web/espacios-para-la-creacion-joven>



## Q-epea

### Euskadi

red\_entidades\_públicas, gestión\_avanzada, valores\_compartidos,  
gestión\_ligera\_distribuida, grupos\_trabajo\_autónomos

<http://www.qepea.eus>

#### Nos interesa porque:

- Una red de entidades públicas diversas, que lleva funcionando, evolucionando y creciendo de manera orgánica desde 2002. El nexo común es el compromiso con la búsqueda de la excelencia en la gestión y el deseo de mejorar.
- Se trabaja a partir de unos valores compartidos, como: aprendizaje compartido y cooperación, reconocimiento y respeto a las personas y a las organizaciones. compromiso con los objetivos y tareas encomendadas, actuar de manera ética o vocación de servicio público.
- Es una red que busca ser abierta e inclusiva, que a parte de algunos requisitos formales, sobre todo lo que pide es el compromiso de personas positivas, involucradas en la búsqueda activa de soluciones.
- Tiene una estructura de gestión ligera, compuesta por una Secretaría Técnica de la mano de Euskalit, una Junta Directiva rotatoria compuesta por cuatro personas y sobre todo, grupos de trabajo para el desarrollo distribuido de distintos proyectos con mucha autonomía.

## Descripción general

Una red de entidades públicas del País Vasco, de muy diversa naturaleza, tamaño y modelo organizativo, comprometidas con la gestión avanzada. Instituciones y departamentos de los tres niveles administrativos de Euskadi, empresas públicas, universidades, etc. Se constituyó en 2002 por 6 organizaciones y actualmente está compuesta por 36.

El nexo común entre las entidades que componen Q-epea es el compromiso con la búsqueda de la excelencia en la gestión y el deseo de mejorar. Esto se concreta en numerosos reconocimientos y certificados (ISO, UNE, Q...) pero sobre todo en una serie de **valores compartidos**, que actualmente son:

- **Aprendizaje compartido y cooperación**, compartiendo información, conocimiento y experiencia de forma activa, haciendo de todo ello un uso responsable, favoreciendo la innovación, la creatividad y la mejora continua.
- **Reconocimiento y respeto a las personas y a las organizaciones**. atendiendo el esfuerzo, las aportaciones y las diferencias entre las personas integrantes de Q-epea en las reuniones y foros con independencia de los ritmos de avance de cada organización a la que representan.
- **Compromiso** con los objetivos y tareas encomendadas, buscando su realización y el cumplimiento de los plazos establecidos.
- **Actuar de manera ética** y expresarse con coherencia y autenticidad diciendo lo que se piensa y siente de forma asertiva.
- **Orientación externa** para atraer a otras personas y organizaciones hacia el objetivo de Q-epea, al tiempo que se mantiene una actitud de interés y análisis por las experiencias y avances de otras organizaciones.
- **Vocación de servicio público**, reivindicando y defendiendo el valor de lo público, contribuyendo individual y colectivamente a mejorar la percepción y valoración que la ciudadanía tiene de la administración y del sector público.
- **Eficiencia y responsabilidad** en la gestión eficiente de los recursos públicos.

## Algunas características

### ➤ Cómo incorporarse a Q-epea

Q-epea, coherentemente con su misión, visión y valores, es un grupo abierto a la participación de todas las organizaciones de la Administración Pública Vasca que cumplan una serie de requisitos en relación con su compromiso con la Gestión Avanzada. Estos **requisitos** son:

- Disponer de un diagnóstico de sus áreas de mejora producto de la reflexión de la organización.
- Tener establecido un plan de trabajo para abordar las áreas de mejora.
- Haber puesto en marcha acciones que muestren el compromiso con la gestión avanzada.
- Solicitud firmada por el máximo responsable de la organización manifestando la voluntad de avanzar hacia la excelencia desarrollando planes de mejora continua de carácter anual.

Incorporarse a la red supone adquirir unos **compromisos** para la búsqueda del cumplimiento de los objetivos comunes, como son:

- Favorecer el aprendizaje compartido y la cooperación, siendo conscientes de los diferentes ritmos de las organizaciones participantes.
- Participar en las actividades de carácter general organizadas.
- Participar en alguno de los grupos de trabajo de Q-epea.
- Introducir anualmente los indicadores en la batería de Q-epea y proporcionar la información requerida por los grupos de trabajo.
- Abonar la cuota anual para cubrir los gastos generales de organización de actividades y de Secretaría técnica de Euskalit (esta cuota es igualitaria y proporcional al número y coste de las actividades que se realicen).

Además de estos compromisos formales, la red se nutre principalmente de algo menos concreto o mensurable, como es el **compromiso de personas positivas** que entienden ésto en el mejor de sus significados: no plantear un problema sino una forma de solución.

El **proceso de incorporación** tiene los siguientes pasos:

- Cumplimentar el formulario on-line de solicitud, que además de solicitar información general sobre la entidad, pide información sobre la relación con la implantación del modelo de Gestión Avanzada y realización de autoevaluaciones y contrastes externos
- Gestión de las solicitudes por parte de Euskalit como secretaría técnica, que presentará al grupo aquellas solicitudes que cumplan con los requisitos de incorporación, que deberán ser aprobadas por mayoría simple por la Planaria de Q-epea.
- Las nuevas integrantes serán anfitrionas en sus instalaciones de las primeras reuniones de Q-epea, donde presentarán sus principales avances en la Gestión Avanzada para favorecer el conocimiento mutuo.

## ➤ Gestión distribuida en grupos de trabajo

Para la gestión de Q-epea se cuenta con la Secretaría Técnica de Euskalit y con una Junta Directiva compuesta por representantes de cuatro entidades, nombradas de forma rotatoria. De manera conjunta se encargan de velar por el correcto funcionamiento de Q-epea y planificar las actividades anuales.

Pero **para que la gestión de Q-epea sea lo más participada y distribuida posible, se cuenta con grupos de trabajo, que desarrollan sus objetivos con autonomía.** Los grupos actualmente en funcionamiento son:

- **Grupo Batería de Indicadores**  
Definir, mantener y mejorar la batería de indicadores de gestión avanzada de Q-epea, recogiendo anualmente los datos de resultados de todas las entidades para que puedan ser utilizados para comparativas y aprender las unas de las otras.
- **Grupo de Cartas de Servicios**  
Gestionar el sistema de evaluaciones cruzadas de cartas de servicio de Q-epea, de acuerdo a la metodología y el modelo de Q-epea. Y otorgar el sello de Carta de Servicios Q-epea.



- **Grupo de preparación del Congreso de Gestión Avanzada**  
Organizar el Congreso Bienal de Gestión Avanzada en las Administraciones Públicas, que tiene como objetivo conocer las mejores prácticas y compartir experiencias en materia de gestión avanzada.
- **Grupo de Herramientas Colaborativas**  
Identificación e implantación de nuevas herramientas de colaboración que faciliten el aprendizaje compartido entre las entidades de Q-epea en las materias de mayor interés.
- **Grupo de Imagen y Marca**  
Reforzar la imagen y la marca de Q-epea en la sociedad, para aumentar su impacto en la mejora de las entidades del sector público vasco.
- **Grupo de Modelos de Gestión Avanzada**  
Profundizar en distintos modelos de gestión avanzada con el objetivo de compartir conocimientos e impulsar la colaboración entre entidades para implantar la gestión avanzada de forma eficiente y sostenible.
- **Grupo de preparación de la Jornada de la Semana Europea**  
Organización anual de una jornada dentro de la Semana Europea de la Gestión Avanzada, orientada a materia de interés para el sector público vasco.
- **Grupo de Transparencia**  
Definir, mantener y mejorar el modelo propio de evaluación de la publicidad activa que compartimos entre todas las entidades de Q-epea, midiendo periódicamente el cumplimiento de las entidades e identificando áreas de mejora.

## Para saber más

- En 2012 publicaron un informe sobre sus 10 años de trayectoria, [http://www.qepea.eus/pdf\\_publicaciones/cast/Q-epea\\_10.pdf](http://www.qepea.eus/pdf_publicaciones/cast/Q-epea_10.pdf)



## Red de centros de innovación educativa (Berritzeguneak), educación ambiental (Ingurugelak) y alfabetización digital (KZguneak) en Euskadi

### Euskadi

red\_pública\_distribuida, información, formación, innovación, actividades\_comunes

#### Nos interesa porque:

- Son ejemplos de redes de centros públicos distribuidos por el territorio ligadas a diferentes políticas y estrategias públicas en temas diversos. Desde su funcionamiento, trayectoria y evolución podemos aprender de cara a la red del iLab.
- La red de Berritzeguneak está compuesta por 23 nodos zonales que ofrecen servicios de asesoramiento, formación e innovación y están coordinados por un nodo central. Las Ingurugelak son una red de 5 centros integrados en la red de Berritzeguneak orientados a propiciar un tratamiento transversal de la educación ambiental de cara a su efectiva integración en los currículos educativos. Ambos casos podrían servir como idea germinal desde la que pensar una red de laboratorios de innovación en participación de cara a la propia administración pública.
- KZgunea es un proyecto de alfabetización digital que tiene la finalidad de poner en marcha una red de centros públicos gratuitos para la formación y el uso de las TIC en todos los municipios de Euskadi (actualmente cuenta con 252 centros). Están orientados a la ciudadanía, organizan actividades de muy diverso tipo a partir de un catálogo común (cada centro se compromete a un mínimo de actividades). Y podrían ser una buena red de apoyo tanto para el iLab como para la Open Eskola (Compromiso 4 OGP Euskadi).

Euskadi cuenta con algunos ejemplos de centros públicos distribuidos por el territorio, que pueden servirnos para pensar sobre la idea de red de laboratorios. Los tres casos propuestos son las redes de Berritzeguneak (centros de apoyo a la innovación educativa orientados a las escuelas), Ingurugelak (centros para transversalizar la educación ambiental, orientados a formadores y agentes sociales) o KZguneak (centros alfabetización digital orientados a la ciudadanía)

Son centros que ya tienen una importante trayectoria y que pueden servirnos para considerar, tanto algunas cuestiones a replicar, como posibles ámbitos de diferenciación o mejora. Para ello haría falta un conocimiento mucho más detallado del funcionamiento de este tipo de red de centros en su día a día (flexibilidad o rigidez del modelo, gobernanza general y de cada centro, relación y colaboración de cada centro con su contexto y entre los propios centros...), pero cuando menos ofrecemos una breve presentación de cada una de estas redes.

## > Berritzeguneak

### Descripción general

Berritzeguneak es una **red de Servicios de Apoyo de carácter zonal y/o territorial para la innovación y mejora de la educación en los niveles de enseñanza no universitaria**. Su marco de actuación es el de todos los centros docentes de la CAPV, tanto de la red pública como de la privada. Dependen funcionalmente de la Dirección de Innovación Educativa del Departamento de Educación del Gobierno Vasco y orgánicamente de cada Delegación Territorial de Educación.

Su objetivo es:

- **Dinamizar** las circunscripciones escolares.
- **Innovar y mejorar** la intervención educativa.
- Trabajar en torno a la **actualización permanente del profesorado**.
- Favorecer la respuesta educativa al **alumnado con discapacidad y necesidades educativas especiales**.

### Algunas características

La red está compuesta por **23 centros zonales y un Berritzegune Nagusia**, formados por personal docente de distintos cuerpos y niveles educativos. La plantilla de cada Berritzegune cumple las siguientes funciones: asesoras de las distintas etapas educativas; asesoras en programas de normalización lingüística, tecnologías de la información y de la comunicación...; asesoras de necesidades educativas especiales; y secretarías-documentalistas. Además, en algunos berritzegunea trabajan otra serie de profesionales que, aun no perteneciendo a la plantilla, están ubicados en los mismos: terapeutas ocupacionales, técnicos sociales, logopedas, fisioterapeutas, coordinadora del alumnado gitano, coordinadora de atención a personas con autismo, coordinadora de atención a deficientes auditivos, coordinadora de escuelas viajeras, etc.

La red de berritzeguneak da servicios de asesoramiento, formación e innovación. En el campo de la **innovación, experimentación e investigación**, que es el que más nos interesa en este informe, sus funciones principales son:

- Apoyar al Departamento de Educación en el estudio de las necesidades pedagógicas y sus posibles soluciones, impulsando acciones y programas que sean consecuencia directa de las mismas.
- Colaborar en la planificación, asesoramiento y evaluación de proyectos de innovación y experimentación promovidos por el Departamento o por los propios centros educativos.
- Analizar y evaluar materiales escolares y curriculares.
- Promover intercambios de experiencias docentes.
- Asesorar a los centros y al profesorado en la atención al alumnado con necesidades educativas especiales y gestionar los recursos zonales relacionados con este ámbito.
- Promover actividades educativas en coordinación con otras entidades.

La red cuenta con el Berritzegune Nagusia, con competencia en toda la CAPV, que además de supervisar el cumplimiento de las directrices de la Dirección de Innovación Educativa y de la labor de coordinación entre los 23 centros de la red y recoger sus necesidades, cumple otras funciones, como:

- Elaborar estudios y elevar propuestas a la Dirección de Innovación Educativa.
- Elaborar orientaciones, materiales, módulos de formación, etc., para ayudar a las asesoras zonales en el desempeño de su labor.
- Favorecer la incorporación curricular de las competencias básicas y los valores transversales que posibilitan y orientan el desarrollo integral y armónico de la persona en todas sus dimensiones, afectiva y cognitiva, ínter e intrapersonal.
- Generar contenidos para las páginas web de la Dirección de Innovación Educativa.
- Colaborar en el análisis y revisión de materiales escolares y proyectos educativos.
- Coordinarse con otros servicios y organismos institucionales, en el ámbito de la educación u otros ámbitos.

## Otras cuestiones a tener en cuenta

La historia de Berritzeguneak es **una historia de evolución y adaptación a los tiempos y a los cambios** de la educación (tanto a nivel legislativo, como de modelos pedagógicos o tecnologías).

Los primeros servicios de apoyo se crearon en 1984 bajo la denominación de **Centros de Apoyo y Recursos CAR/ABT**, Surgen ante la necesidad de abordar retos de forma coordinada entre los servicios diseminados y con funciones poco definidas que estaban proliferando en la CAPV (Equipos Multiprofesionales, Coordinación de euskera, SOEV...), así como hacer un seguimiento de las diferentes experiencias y foros que se estaban dando dentro y fuera del territorio. Inicialmente, 6 centros que funcionaban como apoyo externo a la comunidad educativa para: abrir un cauce para canalizar experiencias, coordinar servicios, organizar actividades formativas y de innovación; y dar acceso a recursos que por sus características o coste no era posible disponer en los propios centros. Supusieron en si un lugar de encuentro y de apoyo profesional y material.



A partir de la evaluación de la experiencia, en 1988 se repiensen los servicios de apoyo, que se reconvierten en los **Centros de Orientación Pedagógica COP/PAT**, en los que sobre todo crece el grado de participación del profesorado, con un considerable aumento de actividades de formación, encuentros de profesionales, asesoramiento a iniciativas de innovación en centros, oferta de recursos didácticos... Esto coincide con la Reforma Educativa LOGSE, en cuya implantación estos centros juegan un papel muy importante.

Ya en 2001, tras otro proceso de reflexión, surgen los **Centros de Apoyo a la Formación e Innovación Educativa (Berritzeguneak)**, que aumentan sus servicios de innovación y ponen atención en las distintas etapas educativas. Y en 2009 se crea el **Berritzegune Nagusia**, con funciones de supervisión y coordinación.

## Para saber más

- Web de Berritzeguneak: <http://a02.berritzeguneak.net/>
- Web de Berritzegune Nagusia: <http://nagusia.berritzeguneak.net/>

## > Ingurugelak

### Descripción general

Los centros Ingurugelak son una **red de equipamientos públicos de apoyo al profesorado y a los centros escolares, que coordinan planes y programas de educación ambiental y desarrollo sostenible** (una tipología específica dentro de la red Berritzeguneak), Las Ingurugelak buscan propiciar el tratamiento transversal de la educación ambiental de cara a su efectiva integración en los currículos.

Fueron creadas en 1989 desde los departamentos de Educación, Universidades e Investigación y Urbanismo, Vivienda y Medio Ambiente. Su denominación originaria era CEIDA (Centros de Educación e Investigación Didáctico-Ambiental). Actualmente existen **5 centros en la CAPV**, situados en las capitales de provincia, en Gernika y en Legazpi.

Se dirigen al sistema educativo formal (no universitario) y a otros programas de ayuntamientos, asociaciones, empresas y entidades interesadas en desarrollar programas de educación ambiental.

Sus líneas de trabajo y servicios son: investigación, experimentación y evaluación; sensibilización e información; asesoría y apoyo a centros educativos; formación del profesorado (zonales o a personal docente de un mismo centro educativo); recursos para la educación ambiental y la educación para la sostenibilidad (unidades didácticas, guías, publicaciones divulgativas); y coordinación de programas y campañas.

Cada Ingurugela también cuenta con **Centro de Documentación**, que aunque principalmente se dirigen al profesorado, están abiertos a otro tipo de usuarios como estudiantes, personal de empresas medioambientales, grupos ecologistas,...

## Para saber más

- Web de Ingurugela: <http://ingurugela-b.berritzeguneak.net/>
- Ficha en la web del Centro Nacional de Educación Ambiental (CENEAM): <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/recursos/quien-es-quien/ceida.aspx>

## > KZguneak

### Descripción general

KZgunea es un proyecto de alfabetización digital que tiene la finalidad de poner en marcha una **red de centros públicos gratuitos para la formación y el uso de las TIC en todos los municipios de Euskadi**.

La red actualmente cuenta con **252 centros**. Se puso en marcha en el 2001 por el Gobierno Vasco, con la colaboración de la Asociación de Municipios Vascos EUDEL; depende de la Dirección de Informática y Telecomunicaciones del Departamento de Gobernanza Pública y Autogobierno del Gobierno Vasco; y está gestionada por la empresa pública EJIE, S.A.

La red KZgunea cumple de forma interrelacionada dos objetivos:

1. Para los ayuntamientos, KZgunea es un **aliado estratégico que les permite organizar y promover actividades formativas y certificaciones** que mejoran el servicio orientado a su ciudadanía.
2. Para la persona usuaria, KZgunea es un **espacio colaborativo y abierto, donde puede obtener una formación gratuita** que mejora su empleabilidad y, en consecuencia, aumentar su enriquecimiento personal.

### Características básicas

En los KZgunea se ofrecen **cursos presenciales y a distancia, además de charlas y tutorías**, relacionados con temas como: e-Administración, Google Apps, internet básico, ofimática en *software libre*, RR.SS., uso de *smartphones* y *tablets*, búsqueda de empleo en internet, compra-venta *online*, creación de webs... Además se proporciona acceso a internet, se certifican competencias básicas en TICs y se ofrecen servicios relacionados como el trámite de la Tarjeta Ciudadana.

Para registrarse como usuaria hay que tener a partir de 14 años y aceptar un reglamento de normas básicas que aseguran el uso colectivo. En 2017 había **45.242 usuarias activas**.

Cada centro de la red KZgunea se compromete a:

- Ofrecer un mínimo 34 cursos presenciales al año, con al menos 65.000 horas de formación.
- Ofrecer un mínimo 15 cursos a distancia al año, con al menos 1.100 horas de formación.
- Ofrecer un mínimo 15 cursos de autoformación al año.

- Ofrecer un mínimo 6 charlas al año, con al menos 130 horas.
- Que el 92% de las usuarias estén satisfechas con el servicio de atención, información y tutorías.
- Responder a las reclamaciones en un plazo máximo de 20 días laborables.
- Publicar al menos 6 post/entradas y 2 noticias al mes en su blog.
- Enviar al menos 8 *newsletters* al año con novedades sobre servicios y actividades.
- Cumplir con un mínimo del 90% del horario de presencia del personal del centro publicado en la web de KZgunea.

## Para saber más

- Web de KZgunea: <http://www.kzgunea.eus/>
- Reglamento de funcionamiento:  
[http://www.kzgunea.eus/c/document\\_library/get\\_file?uuid=44e20086-3516-45ad-8a4a-cc65b4a88667&groupId=10138](http://www.kzgunea.eus/c/document_library/get_file?uuid=44e20086-3516-45ad-8a4a-cc65b4a88667&groupId=10138)



# decirlo y hacerlo hacerlo y probarlo disfrutarlo

Este informe, en una primera versión preliminar  
para la revisión por parte del grupo de Compromiso 3  
del Plan de Acción OGP Euskadi 2018-2020,  
se finalizó el 25 de marzo de 2019  
y en una versión definitiva, el 28 de junio de 2019.

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



















**COLABORA  
BORA**