

Una plataforma de innovación abierta para los retos sociales del futuro

Estudio sobre la necesidad de una herramienta digital transversal para resolver de forma colaborativa los grandes retos sociales del sXXI

Un programa de



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
TERCERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



MOBILE
WORLD CAPITAL™
BARCELONA

Sobre Digital Future Society

Digital Future Society es una iniciativa transnacional sin ánimo de lucro que conecta a responsables políticos, organizaciones cívicas, expertos académicos y empresarios para explorar, experimentar y explicar cómo las tecnologías se pueden diseñar, usar y gobernar, a fin de crear las condiciones adecuadas para una sociedad más inclusiva y equitativa.

Nuestro objetivo es ayudar a los responsables políticos a identificar, comprender y priorizar los desafíos y las oportunidades fundamentales, ahora y en los próximos diez años, en relación con temas clave que incluyen la innovación pública, la confianza digital y el crecimiento equitativo.

Para más información visite digitalfuturesociety.com

Un programa de



SECRETARÍA DE ESTADO
DE DIGITALIZACIÓN
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



Permiso para compartir

Esta publicación está licenciada bajo licencia internacional

[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) (CC BY-SA 4.0).

Publicado

Mayo 2020

Aviso legal

La información y las opiniones expuestas en este informe pertenecen al autor(es) y no reflejan necesariamente la opinión oficial de Mobile World Capital Foundation. La Fundación no garantiza la exactitud de los datos incluidos en este informe. Ni la Fundación ni ninguna persona que actúe en nombre de la Fundación será considerada responsable del uso que pueda darse a la información que contiene.

Contenido

Resumen ejecutivo	4
1. Introducción	7
Por un futuro sostenible y una sociedad digitalmente integrada	8
Cómo afrontar el cambio	8
2. Empatía	10
La importancia de empatizar	11
La investigación cualitativa	11
Resumen de las entrevistas	11
Necesidades identificadas por tipo de actor	16
Principales aprendizajes	18
3. Exploración	22
Un viaje exploratorio	23
Inmersión	24
Principales aprendizajes	35
4. La plataforma	38
La razón de ser de la plataforma	39
Primera propuesta de herramienta ideal	40
Los módulos de la plataforma	44
Ecosistema	56
5. Recomendaciones	60
Decidim, un punto de partida	61
Conduciendo la transformación hacia un gobierno digital	62
La visión tecnológica	64
Agentes del cambio	68
Referencias	68
Agradecimientos	69
Apéndice	70

Resumen ejecutivo

La velocidad con la que emergen las nuevas tecnologías, y con ellas, nuevos productos y servicios, hace que la sociedad cambie muy rápidamente. Y las tentativas y esfuerzos por parte de los Gobiernos para ajustarse a este cambio no son pocos. A pesar de la definición de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas en respuesta a los retos globales, y la concreción de pactos y medidas llevadas a cabo en base a ellos, los resultados son todavía poco escalables y se produce un desajuste en la colaboración entre las administraciones.

En este sentido, son muchas las barreras que hay que superar. Para empezar, la dificultad de transformar un sistema conocidamente burocrático, conservador y adverso a cambios, tal como son las administraciones públicas. En segundo lugar, la necesidad de impulsar la colaboración entre diferentes actores (ciudadanía, empresas, centros de conocimiento y administración) para abordar los retos que plantean los ODS.

Teniendo en cuenta este escenario, este documento promovido por Digital Future Society busca explorar el contexto para una posible colaboración entre actores y propone una herramienta transversal que impulse las sinergias entre estos. En este sentido, este informe tiene como objetivo responder al siguiente reto:

¿Cómo sería la plataforma digital de gobernanza abierta para el desarrollo de los retos sociales?

Para lograr una respuesta sólida al reto propuesto se ha llevado a cabo una extensa fase de investigación en la que se han entrevistado a expertos de distintas áreas y se han analizado plataformas de diferente índole. Durante la investigación se ha contado con la participación de diferentes actores de la cuádruple hélice con la finalidad, por un lado, de entender sus necesidades y, por otro, entender cómo la tecnología podría ayudar a solucionarlas considerando las particularidades de una plataforma digital.

Para la conceptualización de dicha plataforma también se ha tenido en cuenta el contexto global actual y la definición de los ODS como directrices públicas a ser alcanzadas. De esta manera, la definición de esta herramienta nace del análisis del contexto actual, considerando las necesidades de sus usuarios, para lograr objetivos futuros.

A partir de ello, se concluye que la plataforma debe de ser:

Una herramienta de gobernanza digital que busque solucionar grandes retos de la Agenda 2030 a través de la conexión y colaboración de diferentes agentes de la cuádruple hélice.

El análisis de las necesidades del contexto ha resultado en la definición de una plataforma, explicada en detalle a lo largo de este documento. Los objetivos que persigue dicha plataforma -que han servido de punto de referencia para definir sus características- son los siguientes:

1

Incrementar la eficiencia del sistema administrativo.

2

Conectar el talento y potenciar la gestión del conocimiento.

3

Contribuir a la transparencia de los gobiernos.

4

Ser una herramienta de cambio hacia un futuro más sostenible.

Con este documento, Digital Future Society busca inspirar e informar, principalmente a los responsables políticos, de la necesidad de actuar de manera efectiva y hacer frente a la era de cambio exponencial en la que vivimos.



Introducción

1.1. Por un futuro sostenible y una sociedad digitalmente integrada

Los últimos años han estado marcados por avances tecnológicos mucho más impactantes comparados con las últimas décadas. La rapidez con la que las nuevas tecnologías aparecen ya no es sorprendente. Esta rapidez genera dudas e inseguridades respecto al futuro. Nos hemos acostumbrado a la incertidumbre, pero a la vez surge una inquietud social que está marcando a toda una generación y una preocupación creciente por lo que está por venir.

En el contexto de esta nueva era nace Digital Future Society, una iniciativa que tiene como objetivo conectar los principales agentes del cambio -como responsables políticos, organizaciones sociales, centros del conocimiento y comunidad emprendedora- con el objetivo de explorar estos nuevos futuros.

Simultáneamente, Digital Future Society, como organización sin ánimo de lucro, busca promover acciones e iniciativas que impulsen la innovación social, la confianza digital y el crecimiento sostenible, haciendo frente a los principales retos y oportunidades que están por definir una sociedad más inclusiva e igualitaria.

1.2. Cómo afrontar el cambio

Como se ha explicado en los últimos informes de Digital Future Society, la innovación pública se ha convertido en una prioridad para muchos gobiernos alrededor del mundo. Bien sea a través de la digitalización de sus procesos y mecanismos administrativos, bien a través de nuevas formas de promover la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas, vivimos un cambio real respecto a cómo se hace política en el mundo.

En este mismo contexto, resultan interesantes diversas tecnologías e iniciativas que tienen como objetivo contribuir a la digitalización de las democracias. La inteligencia artificial (IA), que facilita la automatización de procesos antes muy manuales; el blockchain, que genera una relación más segura en el entorno digital; o *startups* del ámbito GovTech que proveen soluciones tecnológicas para el sector público son ejemplo de ello.

Pese a ello, aún hay un largo camino que recorrer. Este último diagnóstico resulta aún más evidente tras la definición, en 2015, de los 17 ODS. De acuerdo con la Agenda 2030, firmada por los países miembros de las Naciones Unidas, son 169 las metas que deben alcanzarse en pos de un futuro más sostenible.

A pesar de que el compromiso está firmado y que aparecen nuevas tecnologías bajo la premisa de cambiar el mundo, la debilidad de la coordinación entre Gobiernos, la dificultad de garantizar la representatividad social en la toma de decisiones, el bajo nivel de conocimiento en innovación o la complejidad de gestionar recursos de manera eficiente en el territorio son algunas de las barreras que alejan a los responsables políticos del éxito en sus estrategias de gobierno.

Partiendo de esta situación, Digital Future Society ha iniciado un estudio para definir cómo sería una plataforma abierta y transversal para la gestión de la innovación entre distintos agentes.

Dicho análisis incluye, en primer lugar, una primera fase de empatía y exploración para dar a conocer y comprender las necesidades y oportunidades de todos los actores del ecosistema. Para la elaboración de esta primera fase se realizaron una serie de entrevistas y un *benchmark* para determinar las posibles funcionalidades que dicha plataforma podría abarcar.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo un trabajo de asimilación e ideación sobre los resultados conseguidos y la posterior conceptualización de una herramienta común, que sea capaz de dar respuesta a los retos de los agentes y que incorpore soluciones tecnológicas coherentes al tiempo en que vivimos.

Debido a su carácter técnico, se recomienda especialmente la lectura de este informe a los responsables políticos para empoderarlos e invitarlos a la acción frente a esta nueva era de cambio que estamos viviendo.

2

Empatía

2.1. La importancia de empatizar

Investigar las necesidades de los principales actores mapeados, conocer sus procesos y entender sus métodos es fundamental a la hora de dibujar entornos y definir un contexto. Para ello, se estructuró un plan de investigación con el objetivo de representar, directa o indirectamente, a cada uno de ellos. Metodológicamente se trataron de abordar los cuatro agentes definidos en el modelo de innovación abierta¹ de la cuádruple hélice²: ciudadanía, administración, centros de conocimiento y empresas.

La investigación tuvo un doble objetivo. Por un lado, validar el concepto inicial de plataforma planteado por parte de la Fundación Mobile World Capital Barcelona. Por otro lado, entender, desvelar y ahondar en las necesidades de cada uno de los actores para que la plataforma pueda satisfacer plenamente tales demandas.

2.2. La investigación cualitativa

Para lograrlo, se realizaron una serie de entrevistas en profundidad bajo los parámetros de un modelo de entrevista semiestructurada. Este formato partía de un guion cerrado de preguntas, complementado con preguntas adicionales a partir de las respuestas de los entrevistados.

2.3. Resumen de las entrevistas

Para la elaboración de este informe, se han realizado varias entrevistas a diferentes actores del ecosistema, como: Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona, Diputació de Barcelona, Universitat de Manresa, Coboï (el laboratorio de Innovación del Ajuntament de Sant Boi), Institut Català de la Salut (ICS), la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya y la plataforma Decidim.

En dichas entrevistas, cada actor identificó carencias y necesidades que existen en este ámbito, expuso su opinión sobre temas relacionados con la innovación social y la participación ciudadana y aportó sus propias sugerencias respecto a la futura herramienta.

Uno de los temas más recurrentes durante las entrevistas fue la necesidad de **disponer de una visión de conjunto**. Según los expertos, no existe una herramienta que muestre el panorama general de la innovación social -ni tampoco de la innovación en general-. Esta **ausencia de foto global** impide que se conozcan muchas iniciativas que ya están en marcha y, como consecuencia, provoca que se tomen decisiones desde el conocimiento subjetivo de cada entidad.

¹ Chesbrough 2003

² Carayannis y Campbell 2009

Según los entrevistados, disponer de un **mapa sistémico de la innovación** mejoraría el alcance e impacto de todos los actores implicados. La administración podría distribuir sus recursos y ayudas de forma más eficiente; los centros de conocimiento podrían priorizar mejor sus investigaciones; las empresas podrían mejorar la conexión de su actividad con las demandas sociales, y el ciudadano tendría a su disposición un mapa informativo con toda la actividad orientada a mejorar su calidad de vida.

En este sentido, los expertos imaginan **un mapa que parametrize todos los proyectos, iniciativas y actividades llevadas a cabo** por un colectivo o entidad. De este modo, sería posible buscar qué temas está trabajando un territorio concreto o qué tipo de entidad está generando mayor impacto en un determinado campo. Uno de los expertos señala que este mapa no debería incluir únicamente hechos fehacientes, sino también otros parámetros de carácter más intencional, como son los intereses y las preocupaciones de todos los agentes. Este añadido permitiría **visibilizar las agendas de los distintos actores** y, con ello, favorecer las alianzas y colaboraciones entre ellos.

Entrando ya en el territorio propiamente de los retos, hay varios puntos a destacar. En primer lugar, el alcance. Muchos de los expertos consultados coinciden en el hecho que **esta futura herramienta debería abarcar todo el ciclo de innovación**, desde la definición difusa y poco consistente de problemas, hasta la implementación de pruebas piloto o soluciones finales.

Los entrevistados también están de acuerdo en que **la mayoría de las iniciativas y metodologías de innovación flaquean en la fase de implementación**. Al iniciar un proyecto de este estilo, muchas veces no está claro cuál será el resultado final. Los resultados acaban siendo imprevisibles e inconsistentes, y eso genera gran frustración entre los impulsores y participantes. De hecho, este elemento es una de las críticas recurrentes alrededor de la innovación. Los expertos expresaron de forma clara la necesidad de **orientar la herramienta hacia la materialización y tangibilización** de proyectos y soluciones.

Del mismo modo, el inicio de un reto se percibe en ocasiones como una fase tan relevante como la de los resultados. De hecho, se suele decir que **la calidad de los resultados finales depende fundamentalmente de la calidad del planteamiento inicial**.

Prácticamente todos los entrevistados convinieron en la importancia de un buen trabajo de definición de reto. Se entiende como definición del reto todo ese proceso de investigación y trabajo donde se capta una problemática o necesidad, más o menos difusa, y se trabaja hasta llegar a una formulación sintética que recoge y pondera todas sus aristas.

La definición del reto debe co-crearse entre todos los actores relacionados con este, dado que es el único modo de tener una visión completa del mismo. Para estructurar todo este conjunto de actores, varios de los expertos señalaron la posibilidad de utilizar el modelo conceptual de la cuádruple hélice.

Por otro lado, los expertos parecen estar en contra de preasignar roles a estos actores, ya que deberían de ser una respuesta al contexto y a la relevancia de cada actor respecto al reto planteado. Según comentaron, proponer un enfoque institucional o determinista podría restar potencia y efectividad al proceso. **El valor podría emerger de cualquier lado, por lo que la horizontalidad debería ser una máxima**. Un grupo de ciudadanos, por ejemplo, podría proponer un reto al que la administración podría dar respuesta. Al mismo tiempo, el papel de

los actores debería ser fluido, de tal modo que un determinado actor pudiera entrar y salir, o cambiar su función, de acuerdo con las necesidades prevalentes.

Aun así, algunos roles son imprescindibles. Uno de los más mencionados durante la investigación fue el de **líder o propietario del reto**. Para los expertos, el líder es aquella figura encargada de gestionar y coordinar el proyecto en su conjunto. Es garante y facilitador de la iniciativa, y se asegura de que se desarrolle de forma satisfactoria.

En esta línea, uno de los expertos apuntaba que este rol de liderazgo suele emerger de manera natural entre quienes proponen inicialmente el reto. En cualquiera de los casos, se dé naturalmente o se asigne, es importante que este rol quede explícito y sea reconocido y aceptado por todos los actores implicados. Por otro lado, una de las funciones clave del líder del reto es la de crear unas bases de participación claramente fijadas desde un inicio. También se mencionaron otros roles como el del **community manager**, especialista en dinamizar comunidades, brindar soporte técnico y resolver dudas.

Como último punto, cabe destacar una percepción compartida sobre **la administración**. **Esta suele ser el principal obstáculo y freno de la innovación**. La burocracia y rigidez de los organismos públicos limita el resultado de ciclos de innovación, especialmente en las fases de prototipado e implementación. Como recomendación, los entrevistados sugirieron **incluir la administración en la fase de definición del reto**. Sería interesante que la administración marcara claramente las líneas rojas del proceso, de tal forma que los participantes se sintiesen más seguros a la hora de participar en procesos largos y que exigen un alto grado de implicación.

En relación a la herramienta -planteada como una plataforma de conexión, pero también de desarrollo y resolución de retos-, esta debería poder gestarse desde el entorno digital. Cuando así se expuso, algunos de los expertos mencionaron funcionalidades como la **edición colaborativa de documentos** o la posibilidad de combinar este enfoque digital con reuniones y talleres presenciales, dado que el entorno físico siempre es mucho más intenso y empoderador que el digital.

Finalmente, los entrevistados también pusieron sobre la mesa las dificultades relacionadas con el fomento de habilidades de innovación entre los diferentes grupos de actores, que en ocasiones carecen de personal preparado para utilizar herramientas metodológicas de innovación.

Muchos de los profesionales pertenecientes a la administración mencionaron su interés por relacionarse de forma más estrecha con startups y empresas, con el objetivo de conocer las últimas tendencias del mercado.

De hecho, por parte de los expertos de la administración se comentó que muchos de los retos que se plantean probablemente podrían ser solucionados a partir de productos o servicios ya existentes. De aquí surgieron dos sugerencias: por un lado, habilitar en la plataforma una **funcionalidad que permita conocer los principales servicios de las empresas**; por otro lado, **crear un “mapa de talento” que identifique y permita la conexión con expertos de distintas áreas**.

La incertidumbre que ofrece el desarrollo de un reto muchas veces desemboca en situaciones no previstas, en las que es necesario contar con figuras con un perfil muy especializado. El mapa de talento también facilitaría el networking entre profesionales de la innovación.

Por parte **de la ciudadanía y las entidades sociales, las principales demandas fueron mayor visibilidad y mejor acceso a la financiación.** Se valoraría de forma muy positiva disponer de herramientas que den respuesta a tales necesidades, especialmente en el caso de aquellas entidades minoritarias que necesitan mayor respaldo. Una plataforma como la que se plantea brindaría nuevas posibilidades a este tipo de organizaciones.

A modo de conclusión, observamos que la mayoría de los profesionales consultados tienen una visión esencialmente compartida de lo que debería ser una herramienta digital de gestión de retos de innovación social.

Principalmente, conciben la plataforma como una **herramienta de conexión que visualice y ponga en contacto distintos agentes con intereses afines, con el objetivo de lograr acciones y políticas de mayor impacto.** A su vez, esta plataforma debería servir como **herramienta para llevar a cabo retos de innovación social.**

Requerimientos y funcionalidades mencionadas en las entrevistas*	Entrevistado							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Visión sistémica de la innovación								
2. Redefinición del reto								
3. Perspectiva integral del reto								
4. Representación de todos los actores del reto								
5. Igualdad de oportunidades y roles de los actores								
6. Liderazgo del reto								
7. Bases de participación fijadas desde el inicio								
8. Definir las restricciones del reto junto a la administración								
9. Enfoque hacia resultados								
10. Financiación e incentivos								
11. Intercambio de valor basado en servicios								
12. Mapa de talento								
13. Edición colaborativa de documentos								
14. Capacitación								
15. Dinamización presencial								
16. Community management								
17. Inteligencia artificial								
18. Marketplace de startups								
19. Función de lobby								

(*) Pueden consultar la tipología de actores entrevistados en el apéndice.

2.4. Necesidades identificadas por tipo de actor

A partir del contenido de las entrevistas, hemos generado un cuadro de necesidades identificadas para cada uno de los actores de la cuádruple hélice, en función de las especificidades de su sector y la relación de cada uno de ellos. Este cuadro es el resultado de las interpretaciones de los investigadores sobre el trabajo de campo y sigue la siguiente escala interpretativa:

Dispensable o no mencionado (DONM) < **Interesante** < **Importante** < **Imprescindible**

Actor	Necesidades detectadas	Importancia
Administración pública	Disponer de una visión de conjunto de la innovación	Imprescindible
	Mejor reparto y destinación de recursos	Importante
	Oportunidad de trabajar con el sector privado	Importante
	Alcanzar los objetivos definidos en sus planes estratégicos	Imprescindible
	Colaborar con centros de conocimiento e investigación	DONM
	Visibilizar transparencia en la toma de decisiones	Importante
	Financiación y soporte de iniciativas sociales	Interesante
	Conectar actores con propósitos afines y complementarios	Importante
	Esquivar barreras legales	Importante
	Empoderar y capacitar al ciudadano	Imprescindible
	Resolver las principales problemáticas y demandas sociales	Imprescindible
	Impulsar el tejido empresarial	Interesante
	Mostrar resultados de sus actuaciones y políticas	Imprescindible
Centros de conocimiento	Disponer de una visión de conjunto de la innovación	Importante
	Conocimiento sobre las principales necesidades sociales	Interesante
	Mejor repartición y destinación de recursos	Importante
	Capacitación y formación en innovación	DONM
	Fuentes de financiación para sus iniciativas	Imprescindible
	Visibilidad de su trabajo	Imprescindible
	Conexión con la industria y el tejido empresarial	Interesante
	Conexión con otros centros de conocimiento o con la ciudadanía	DONM
	Aplicación del conocimiento generado	Imprescindible
	Apoyo y compromiso por parte de entidades públicas	Imprescindible

Actor	Necesidades detectadas	Importancia
Ciudadanos	Disponer de una visión de conjunto de la innovación	Importante
	Mecanismos directos de participación y empoderamiento	Importante
	Capacitación y formación en innovación	Interesante
	Visibilidad sobre las principales problemáticas y demandas sociales	Importante
	Mejora de la calidad de vida	Imprescindible
	Trazabilidad de las decisiones políticas	Imprescindible
	Financiación y soporte de iniciativas sociales	Imprescindible
	Visibilidad de sus actuaciones a nivel personal	DONM
	Financiación de iniciativas y proyectos por los cuáles apuestan	Imprescindible
	Conectar con otros actores como empresas o centros de conocimiento	Interesante
	Visibilidad de la actuación de entidades sociales, principalmente respecto a minorías	Imprescindible
Empresas	Disponer de una visión de conjunto de la innovación	Importante
	Visibilidad de sus soluciones y tecnologías	Imprescindible
	Oportunidad de trabajar con la administración	Importante
	Fuentes de financiación dentro de la plataforma	DONM
	Conectar de forma más intensa con las problemáticas y demandas sociales	Interesante
	Esquivar restricciones legales	Imprescindible
	Conectar con otros actores como centros de conocimiento	Interesante
	Detectar oportunidades de mercado	Imprescindible
	Capacitación y formación en innovación	DONM

2.5. Principales aprendizajes

De acuerdo con los resultados de las entrevistas, se realizó un análisis de carácter interpretativo que tenía como objetivo detectar, por un lado, las principales demandas técnicas respecto a la definición de la plataforma y, por otro lado, las necesidades respecto a la conexión e interacción entre los actores que serán promovidas por esta plataforma.

2.5.1. La plataforma desde las manos de sus usuarios

Estas son las principales **demandas técnicas** detectadas por los entrevistados, de acuerdo con las entrevistas realizadas y las necesidades detectadas, según la frecuencia con que han sido mencionadas:

A. Representación de todos los actores del reto

Que todos los actores de la cuádruple hélice estén representados en el momento de definición del reto. Se entiende que este compromiso, además de enriquecer el proceso de trabajo, puede contribuir a asegurar un resultado final más satisfactorio.

B. Definición de las restricciones del reto junto a la administración

Que las administraciones públicas se comprometan a definir el reto, así como sus restricciones y demás directrices, al inicio del proceso. Este compromiso genera confianza y garantiza el compromiso mutuo entre todos los actores involucrados durante el proceso.

C. Liderazgo del reto

Cada reto debe contar obligatoriamente con un equipo o entidad que lidere el proyecto. El líder o propietario del reto es el encargado de velar por el correcto desarrollo de la iniciativa como la gestión de proyecto, coordinación y dinamización, entre otros. Cualquier agente puede convertirse en líder del reto, reforzando el carácter horizontal y abierto de la plataforma.

D. Visión sistémica de la innovación

Disponer de un mapa global que muestre en qué iniciativas está trabajando cada entidad, así como poder conocer sus principales intereses y problemas.

E. Perspectiva integral del reto

La plataforma debe abarcar todo el ciclo de vida de un reto. Desde la definición inicial, pasando por el desarrollo y terminando con la implementación final de las soluciones.

F. Mapa de talento

Contar con un repositorio de expertos, clasificados según su expertise, que permita contactar con ellos e involucrarlos en los procesos de innovación.

G. Enfoque a resultados

La herramienta debe estar orientada a la consecución de resultados tangibles sobre las iniciativas, desde la definición de indicadores a la implementación de las soluciones finales.

H. Financiación e incentivos

Incorporar una sección dedicada a la financiación donde se contemplará qué se financia, quién financia, cómo se financia, entre otros. Este apartado incluiría también la retribución a

los contribuyentes, si es necesario.

I. Capacitación y formación

En paralelo al desarrollo de la iniciativa, la plataforma debería ofrecer formación en metodologías y herramientas de trabajo que estén relacionadas con los retos que abordarán los participantes.

J. Redefinición del reto

La plataforma debería incluir toda la fase de trabajo previa al lanzamiento del reto, que consiste principalmente en analizar y entender en profundidad todos los aspectos relacionados con la problemática.

K. Igualdad de oportunidades y roles de los actores

Definición de roles basados en la implicación y el valor del actor en la iniciativa, y no según su jerarquía y poder.

L. Bases de participación marcadas desde el inicio

Los retos se deberán publicar con un conjunto de reglas y normas establecidas desde un inicio. Estas bases también incluirán indicadores, criterios de valoración y expectativas, entre otros.

M. Dinamización presencial

Es importante complementar la acción en la plataforma con talleres y reuniones presenciales donde se fomente el diálogo y la colaboración entre los participantes.

N. Edición colaborativa de documentos

Ofrecer un conjunto de funcionalidades que permitan el desarrollo digital del reto, ya sea en su fase de definición o en el desarrollo de las propuestas que den solución al mismo.

O. Community management

La plataforma debe contar con funcionalidades de gestión de comunidad que dinamicen e incentiven a la comunidad. Del mismo modo, es importante que en la plataforma exista un rol específico de community manager.

P. Inteligencia artificial (IA)

Disponer de funcionalidades inteligentes de preselección o preanálisis de propuestas para agilizar la toma de decisiones de los gestores del reto.

Q. Marketplace de startups

Disponer de un apartado donde las empresas y startups puedan ofrecer sus soluciones, ya que en muchas ocasiones las entidades no conocen la oferta del mercado.

R. Intercambio de valor basado en servicios

Se propone un sistema de intercambio no monetario basado en la satisfacción de necesidades entre los distintos actores y participantes de un reto.

S. Función de lobby

Utilizar el valor agregador y colaborador de la plataforma como un dispositivo para ejercer presión contra las instituciones inmovilistas.

2.5.2. Necesidades

Las principales necesidades detectadas por los entrevistados, agrupados bajo la metodología de la cuádruple hélice, respecto a las interacciones producidas por la plataforma son las siguientes:

A. Visión conjunto de la innovación

Todos los usuarios están de acuerdo en que una visión de conjunto beneficiaría al desarrollo de proyectos de innovación, principalmente porque garantizaría una mayor eficiencia de todo el sistema y contribuiría a su escalabilidad.

B. Visibilidad sobre iniciativas y actividades dentro de la plataforma

Respecto a las actividades promovidas dentro de la plataforma, cada actor manifiesta distintas opiniones. En general, tanto los Gobiernos como las empresas consideran indispensable -y un elemento estratégico- la mención y la visibilidad de sus instituciones en las actividades promovidas en la plataforma. Los ciudadanos, a nivel individual, no le dan tanta importancia a esta posibilidad, dado que se siente representado a través de un colectivo. Y por parte de los colectivos, instituciones y centros de conocimiento, esta mención es valorable, pero no indispensable. En todo caso, todos coinciden en que es interesante y motivador contar con esta visibilidad.

C. Fuentes de financiación dentro de la plataforma

Son los ciudadanos, los colectivos del sector social y los centros de conocimiento quienes principalmente consideran de gran importancia la posibilidad de disponer de fuentes de financiación dentro de la plataforma. Para las empresas y los Gobiernos, que ya disponen de recursos propios, no es una funcionalidad tan importante. En este escenario, resulta interesante cruzar oferta con demanda y conceptualizar una herramienta que considere las particularidades de cada actor.

D. Conexión entre distintos actores

La relación de las empresas, centros de conocimiento y ciudadanía con la administración pública es uno de los factores más complicados para los expertos entrevistados. Por parte de las empresas, la oportunidad de colaborar es un movimiento estratégico que permitiría vencer barreras legales. Para la ciudadanía, al mismo tiempo que resulta interesante incrementar la participación en la política, resulta difícil construir confianza y justificar decisiones que al final serán públicas. Finalmente, por parte de los centros de conocimiento, el sentimiento de apoyo y compromiso por parte del sector público es débil.

E. Una herramienta de gobernanza digital

Las principales necesidades descritas por los responsables políticos son la gestión de procesos internos y la capacitación de personal. Por un lado, existe la necesidad de incrementar la conexión y la colaboración en el sistema público, así como, mejorar la gestión de los recursos disponibles y redireccionar esfuerzos hacia objetivos comunes. Por otro lado, se han detectado muchas barreras a superar respecto a las dificultades de dirigir proyectos de innovación por la falta de conocimiento y expertise en el tema. Finalmente, se concluye que, al tratarse de una herramienta de gobernanza, esta debe inspirar confianza y transparencia, permitiendo la trazabilidad de cualquier proceso.

F. Orientación a resultados

Todos los actores están de acuerdo con el hecho que la plataforma debe estar orientada a resultados. Por parte de la administración, esto significa que la plataforma debe actuar tanto como una herramienta de gestión interna como una herramienta que ayude a los responsables políticos a alcanzar los objetivos de sus planes estratégicos. Para la ciudadanía y los centros de conocimiento, los proyectos en los que participan deben estar garantizados, de forma que culminen en resultados finales. Para las empresas, la participación en la plataforma se pueda convertir, principalmente, en oportunidades de negocio.

3

Exploración

3.1. Un viaje exploratorio

Si la primera prioridad está relacionada con la urgencia de empatizar con los principales actores mapeados, la segunda hace referencia a la necesidad de investigar contextos, tecnologías e iniciativas alrededor de la hipótesis a definir y la posterior conceptualización de una plataforma abierta y transversal para la gestión de la innovación.

Para obtener una visión completa de las herramientas que podrían contribuir al desarrollo de esta plataforma, se han llevado a cabo dos procesos. En primer lugar, un repaso de las principales herramientas, plataformas digitales y prácticas de innovación social que ya existen. En segundo lugar, una exploración de aquellas herramientas y plataformas que, pese a no estar relacionadas con el tema que ocupa este informe, pueden servir de inspiración en el desarrollo de la plataforma.

Dada la infinidad de iniciativas, plataformas y tecnologías disponibles en el mercado, para la documentación de este informe se han valorado cuatro parámetros: la conexión entre diferentes actores y agentes de innovación, el foco en el desarrollo social, el uso innovador de nuevas tecnologías y la definición innovadora de procesos exitosos.

Antes de entrar en detalle en cada uno de los proyectos y herramientas digitales identificados en el siguiente capítulo, es importante definir tres conceptos clave:

1

Para el análisis propuesto, se debe entender el término “plataforma” como una herramienta digital de conexión entre diferentes públicos (usuarios) que, a través de un proceso definido, consideran que es necesario actuar (desarrollar un proyecto) para conseguir un objetivo común. Dicha herramienta puede estar orientada a varios fines como, por ejemplo, la participación ciudadana en procesos administrativos o el desarrollo de retos de innovación.

2

Se debe entender el término “iniciativa” como un impulso, online o offline, que tiene como objetivo luchar por una causa específica o lograr un propósito marcado. Una iniciativa se puede entender como una organización social destinada a una causa específica, un programa estatal con normativas definidas o cualquier actividad hacia la promoción de un mensaje común.

3

Se debe entender el término “herramienta de transformación” como una herramienta digital que ayuda a promover la transformación en sus contextos específicos.

3.2. Inmersión

3.2.1. Plataformas de participación ciudadana

Las plataformas de participación ciudadana son soluciones digitales que dotan al ciudadano de canales de comunicación más horizontales, transparentes y directos, para relacionarse e interactuar con la administración. A través de este tipo de herramientas, el ciudadano puede comunicar y gestionar problemas, inquietudes e ideas de ámbito público.

Las plataformas de participación ciudadana se presentan como una nueva forma de hacer política. Ofrecen un nuevo enfoque en el que el ciudadano se convierte en el protagonista del proceso.

Para las administraciones, este tipo de herramientas se presentan como una oportunidad para entender mejor las necesidades del ciudadano y estrechar su relación con él, estableciendo una relación más fluida y bidireccional.

Algunas de las plataformas de participación ciudadana que pueden servirnos de referencia son las siguientes:

A. Decidim

Plataforma de código libre y abierto, impulsada por el Ajuntament de Barcelona en 2017, que está orientada a realizar procesos participativos. La plataforma se estructura en cuatro grandes funcionalidades de participación: procesos participativos, asambleas, consultas e iniciativas.

- **Procesos participativos:** procesos de toma de decisión colectiva. Admite una gran personalización del proceso como, por ejemplo, la elección del número de fases del proceso o la configuración del contenido de cada fase (elección de miembros, planificación estratégica, redacción de un reglamento, etc).
- **Asambleas:** creación de órganos de decisión. También permite el seguimiento y la documentación de los distintos encuentros realizados.
- **Consultas:** discusiones, debates o incluso votaciones electrónicas sobre un tema específico.
- **Iniciativas:** creación y gestión colaborativa de eventos y encuentros públicos, como debates abiertos o presentaciones.

Aunque a día de hoy la administración es el principal usuario de esta herramienta, la plataforma se dirige a todo tipo de organizaciones (ONGs, sindicatos, colectivos, cooperativas o incluso empresas privadas) que estén interesadas en incorporar procesos de participación. Entre los clientes regulares de Decidim se encuentran unas 40 ciudades, 15 regiones, y 20 organizaciones. Es importante mencionar también que el proyecto se gestiona desde la comunidad democrática Metadecidim.

B. Consul

Plataforma de código libre y abierta para realizar procesos participativos. Fundada en 2015, su principal aplicación en la actualidad es el Ayuntamiento de Madrid (con su plataforma Decide Madrid). La herramienta está basada en el lenguaje de programación Ruby. A diferencia de Decidim, Consul orienta su propuesta exclusivamente a la administración pública. Actualmente la utilizan 90 millones de personas de 33 países -principalmente de habla hispana- y 130 instituciones.

Consul ofrece un abanico de posibilidades muy amplio respecto a los procesos participativos. Entre otros, la herramienta permite llevar a cabo debates a través de la creación de espacios de discusión específicos; realizar propuestas que pueden ser votadas y seguidas; realizar asignación participativa de presupuestos; votar y tomar decisiones sobre temas específicos y redactar texto legislativo de forma colaborativa, con control de cambios y comentarios sobre el texto. Su propuesta de valor en términos funcionales es muy parecida a la planteada por Decidim.

C. Civiciti

Plataforma de participación ciudadana especializada en ayuntamientos. A diferencia de las dos plataformas anteriores, Civiciti es una herramienta desarrollada por completo en el ámbito privado. En paralelo, Civiciti ofrece servicios complementarios de consultoría alrededor de la democracia participativa.

En cuanto a la plataforma, Civiciti permite llevar a cabo la mayoría de los procesos cubiertos también por otras herramientas, como crear y gestionar asambleas, gestionar procesos participativos o llevar a cabo encuestas con distintos parámetros. Opcionalmente, Civiciti ofrece a los ayuntamientos un pack de experiencia completa que incluye otros servicios demandados, como campañas de comunicación o la elaboración de material promocional.

D. CitizenLab

Plataforma para incrementar la participación y el compromiso de los ciudadanos con sus respectivos ayuntamientos. Fue creada en 2015 en Bélgica, y ha sido desarrollada completamente en el entorno privado. Actualmente, más de 100 ayuntamientos de todo el mundo usan CitizenLab, entre los que se incluyen el Ayuntamiento de Bruselas y el Ayuntamiento de Vancouver. La herramienta se estructura en tres pilares clave: compromiso, gestión y decisión:

- **Compromiso:** la herramienta permite realizar consultas, recolectar propuestas y llevar a cabo encuestas y votaciones. Todo ello mediante la co-creación y las funciones sociales. También cuenta con otras opciones inteligentes, como la posibilidad de visualizar a través de un mapa dónde se originan las aportaciones.
- **Gestión:** apartado dirigido principalmente a los ayuntamientos. Desde configurar los procesos o realizar la gestión de permisos, a llevar a cabo la gestión de las propuestas. A su vez, cuenta con una función de agenda que gestiona los compromisos públicos, tanto digitales como físicos.

- **Decisión:** CitizenLab ofrece un módulo exclusivo para la toma de decisiones del organizador. A través de un tablero central, permite consultar estadísticas demográficas y actitudinales de los participantes, con el objetivo de contextualizar los resultados de las iniciativas. Este conocimiento tan detallado del ciudadano es una de sus principales fortalezas.

E. Civocracy

Plataforma para mejorar el compromiso y la relación de los ciudadanos con los Gobiernos locales para lograr sociedades más inclusivas. Igual que la mayoría de las herramientas presentadas anteriormente, Civocracy permite realizar consultas entre distintos actores, proponer ideas colaborativas o lanzar encuestas a grupos de población concretos. Además de la participación directa, los ciudadanos pueden realizar un seguimiento de aquellas iniciativas en las que estén interesados. Para la administración, la plataforma ofrece un panel con estadísticas y datos. Como punto diferenciador, ofrece un análisis de cómo se sienten los ciudadanos.

La plataforma ha sido reconocida y premiada por distintas entidades como la Comisión Europea, el Financial Times o la red de emprendimiento social Ashoka. Entre los principales clientes de Civocracy se encuentran Lyon o Ámsterdam, entre otras ciudades.

F. Citizen OS

Plataforma open source orientada a procesos de democracia participativa. Al igual que otras soluciones analizadas, principalmente permite iniciar peticiones o publicar propuestas ciudadanas co-creadas. Una característica destacable es que cuenta con la funcionalidad de llevar a cabo eventos online en los que se puede discutir o votar sobre un tema de interés.

En cuanto al apartado técnico, disponen de una API con la que extraer datos y llevarlos a otros entornos. Al trabajar con código libre, cuenta con una comunidad fuerte y activa, a la que denominan "Civic Hacktivist", que desarrolla y plantea constantemente mejoras del *software*. También destacan como parte de su propuesta de valor su estrecha colaboración con investigadores expertos en democracia electrónica, que les proveen de las últimas tendencias e investigaciones.

3.2.2. Plataformas de innovación abierta

En los últimos años, las iniciativas de innovación abierta han ido cobrando mayor relevancia. En una sociedad de la información como la actual, el mundo evoluciona y cambia a cada segundo. Ante este nuevo escenario, las organizaciones están obligadas a innovar para mantener su relevancia y seguir aportando valor. Y en este escenario, la innovación abierta se plantea como una de las soluciones más eficaces en este nuevo paradigma.

Las plataformas de innovación abierta son herramientas digitales para gestionar y llevar a cabo retos abiertos de innovación. Los retos de innovación son convocatorias con un foco claro y específico, abiertas a una o varias comunidades, con el objetivo de obtener respuestas ante un problema o necesidad difícil de resolver de manera interna. El proceso de resolución de un reto cuenta con distintas fases de desarrollo. En cada una de ellas, un equipo de evaluadores filtra y escoge las mejores propuestas hasta dar con las propuestas ganadoras. Este proceso se conoce como embudo de la innovación.

Estas plataformas aprovechan el talento externo y la inteligencia colectiva (también conocido como crowdsourcing) para dar respuesta a algunos de los problemas más complejos e importantes. A continuación, analizamos algunas de las principales herramientas de innovación abierta disponibles en la actualidad:

A. Open Ideo

Plataforma de innovación social perteneciente a una de las consultoras de innovación más conocidas del mundo: Ideo. La empresa ofrece un portal online desde el cual es posible gestionar y desarrollar retos relacionados con la innovación social. En este caso, la propia consultora filtra, selecciona y publica los retos de innovación, por lo que no hay posibilidad de utilizarla de forma autónoma. En caso de contar con un reto social ambicioso, es necesario gestionarlo directamente con ellos.

La plataforma permite conocer el reto sin tener que registrarse, lo que resulta bastante interesante puesto que lo más habitual es que el usuario deba registrarse. Al eliminar este procedimiento, Ideo consigue que todos los retos de la plataforma sean 100% públicos.

La página de retos tiene una estructura muy clara y didáctica. El reto se presenta a través del storytelling (a través de texto, imágenes y vídeos) y formula una pregunta que empieza por: "How might we...". A continuación, se describe la oportunidad y el contexto del reto.

Open Ideo también otorga gran importancia al embudo de innovación: expone en qué fase se encuentra el reto y qué se espera de los participantes en esa fase. Otro aspecto interesante es que todos los retos cuentan con sponsors que financian y apoyan la iniciativa, así como un equipo que brinda soporte técnico.

Por la parte del usuario, la plataforma cuenta con la mayoría de las funcionalidades que puede demandar un participante: publicar ideas, añadir archivos adjuntos, seguir ideas de otros... También ofrece varias funcionalidades sociales, como votar o comentar ideas de otros, así como otros elementos para potenciar el efecto comunidad. En este apartado es interesante

mencionar que cada reto dispone de una fuente específica de recursos. Estas fuentes son pequeñas píldoras formativas sobre algunas de las técnicas con las que se deberán trabajar durante el reto. Este elemento facilita la accesibilidad, puesto que los participantes no tienen por qué ser expertos en innovación.

Adicionalmente a los retos, la plataforma ofrece tres funcionalidades añadidas, todas ellas relacionadas con la innovación social: *chapters* (workshops presenciales de ideación llevados a cabo en distintas ciudades alrededor de un tema de interés), *alliances* (espacio para generar colaboraciones entre empresas interesadas en contribuir al cambio social) y *events* (encuentros presenciales donde se realizan charlas y debates sobre temas relacionados con la innovación social).

B. Innstinct

Plataforma online para gestionar y llevar a cabo procesos de innovación abierta. Innstinct ha sido desarrollada por la consultora de innovación SDLI. La herramienta está orientada principalmente al lanzamiento de retos de innovación a comunidades segmentadas (internas y externas). El reto es altamente modular y personalizable: se pueden crear subretos dentro de la iniciativa, configurar el número de fases, y el contenido y las acciones a realizar en cada fase del proceso. Otro elemento destacable es que permite trabajar en profundidad la definición del reto previo a su lanzamiento.

La plataforma también permite llevar a cabo otras iniciativas de innovación abierta, como iniciar un proceso de vigilancia competitiva, detectar retos e *insights* o disponer de un radar de innovación que se retroalimenta de casos inspiradores.

Innstinct es una plataforma muy orientada a la interacción social y a la construcción de comunidades. Fruto de ello, la plataforma ofrece todas las funcionalidades propias de una red social: dar «me gusta», votar, comentar, seguir una idea, crear equipos o enviar mensajes a otros miembros. Adicionalmente, dispone de una funcionalidad que permite publicar reconocimientos o agradecimientos entre compañeros.

Por último, Innstinct ofrece también un módulo de inversión que permite financiar a una idea, tanto para que esta se pueda seguir desarrollando como para obtener un retorno en el futuro. Los procesos de inversión están abiertos tanto a la organización como a los usuarios participantes.

C. Innocentive

Plataforma online de retos de innovación. En este caso, la plataforma tiene un enfoque más comercial, por lo que no tiene un foco específico sobre la innovación social. Innocentive ofrece a las empresas la posibilidad de crear y gestionar retos de innovación desde su portal. El valor que ofrecen a los clientes es su gran comunidad de usuarios (formada por más de 400.000 personas). No es posible dirigir un reto a una comunidad segmentada. Todos los retos lanzados por las organizaciones están en un mismo portal y son públicos.

Esta plataforma no cuenta con un proceso de innovación: las personas envían sus propuestas y el jurado escoge las ganadoras. No hay un desarrollo progresivo de las ideas, ni tampoco la posibilidad de co-crearlas. Las ideas son privadas y solo las visualiza el equipo del reto.

Para los usuarios, la plataforma se presenta como una herramienta con la que pueden ganar dinero. Todos los retos ofrecen una recompensa monetaria a los autores de las ideas ganadoras. Como hay multitud de retos, la plataforma cuenta con un filtro para que los usuarios filtren el contenido según sector, temática o empresa. Adicionalmente, la página ofrece formación y conocimiento a través de whitepapers, webinars y estudios de caso.

D. Open Innovation Platform

Plataforma online de retos de innovación. Al igual que Innocentive, es un producto comercial dirigido a cualquier tipo de organización, por lo que no tiene un foco específico en la innovación social. Todos los retos lanzados por las empresas son compartidos con la comunidad, por lo que no hay opción de segmentar u ocultar el reto a ciertas comunidades.

La plataforma cuenta con un proceso estándar y lineal, aunque en este caso se pone especial énfasis en el prototipo, es decir, en la materialización de las ideas. De este modo, los participantes presentan propuestas y los evaluadores escogen las ideas ganadoras. A partir de aquí, las ideas seleccionadas llegan a una segunda fase en la que deben ser prototipadas para poder ser evaluadas de nuevo por el equipo de reto. Este proceso es un estándar de la plataforma que no admite personalización.

Los usuarios cuentan con funciones muy limitadas. Básicamente pueden enviar sus propuestas y hacer seguimiento de ellas., así como acceder al foro para debatir sobre temas y aclarar dudas.

E. Climate CoLab

Plataforma de innovación abierta focalizada en el cambio climático. Está impulsada por el Center for Collective Intelligence del MIT. Cuenta con una comunidad aproximada de 120.00 personas, entre las que se encuentran expertos en ecología y medio ambiente.

En este caso, los retos (o, mejor dicho, los concursos, que es como ellos los llaman) los propone directamente Climate CoLab, por lo que no hay posibilidad de que otras organizaciones planteen sus retos. Para cada concurso se define un proceso de filtrado y selección personalizado, de acuerdo con las características del tema. Las bases del concurso se presentan de forma clara y sencilla. Cada concurso cuenta con su título y correspondiente explicación, además de un apartado resumen donde se remarcan los puntos clave: “what”, “where”, “who”, “how”.

Todas las propuestas de los usuarios son públicas. Por ello, Climate CoLab permite que otros usuarios comenten las ideas, le den “me gusta” e incluso la voten como idea ganadora. La plataforma pone gran énfasis en la colaboración y la co-creación. Al igual que otros portales analizados, Climate CoLab cuenta con una sección donde los participantes debaten sobre temas relacionados con el cambio climático y su impacto.

3.2.3. Iniciativas

Durante el análisis exploratorio se encontraron varias iniciativas relacionadas con los ODS, muchas de las cuales se promueven desde la administración pública. Se han identificado también diversas iniciativas en el ámbito del GovTech. De las distintas iniciativas analizadas durante el análisis exploratorio, destacamos seis:

A. Impact Hub

Se trata de una de las mayores redes globales enfocadas en la construcción de comunidades de emprendimiento que busca un impacto global. Hoy en día, Impact Hub cuenta con 16.500 miembros de más de cien comunidades y repartidos en más de 55 países en todo el mundo.

La estructura de la red Impact Hub garantiza una comprensión regional profunda de los problemas locales, al tiempo que brinda a los miembros la oportunidad de impulsar sus proyectos a escala global. La filosofía de Impact Hub, que ofrece una amplia programación en torno a la economía de impacto y los ODS, es inspirar, conectar y capacitar a ciudadanos, emprendedores y organizaciones para trabajar juntos en entornos colaborativos.

Impact Hub está considerado un impulsor de la participación de la comunidad, ayudando a extender los esfuerzos dirigidos a abordar los ODS a través de soluciones empresariales e innovadoras.

B. Public.io

Public.io es una aceleradora británica, de iniciativa privada, que reúne la experiencia del sector público, la tecnología y las finanzas para ayudar a las nuevas empresas a resolver problemas públicos. Su misión consiste en conectar nuevas empresas tecnológicas con personas clave del sector público; ayudar a startups en su estrategia, desarrollo de productos y ventas; compartir conocimiento sobre el sector público (oportunidades y requisitos técnicos), así como buscar financiación para empresas tecnológicas nuevas que buscan resolver problemas del sector público.

Sus miembros son los organizadores del GovTech Summit 2019, celebrado en París, y los autores del informe Govtech Europe's Next Opportunity³, realizado en colaboración con Accenture.

C. Iniciativa de Innovación Sostenible Telefónica

Iniciativa privada de Telefónica que busca ideas y proyectos con impacto que cumplan con los objetivos de desarrollo sostenible. Las propuestas e ideas que se presenten serán evaluadas por un jurado formado por directivos de Telefónica, miembros externos de organismos internacionales y del mundo del emprendimiento.

³ Accenture y Public 2018

Las propuestas seleccionadas tendrán la oportunidad de ser presentadas ante el jurado, y las tres mejores recibirán 30.000€ de financiación, mentoring y apoyo de expertos en diferentes áreas para su desarrollo.

D. Project Breakthrough

Iniciativa digital lanzada por El Pacto Mundial de Naciones Unidas para el intercambio de ideas innovadoras en ODS que estén basadas en tecnologías, como la Inteligencia Artificial, el Big data, el Internet de las Cosas o el Blockchain. En la actualidad, la iniciativa está formada por una red de 17 intraemprendedores de siete compañías, a quienes presentan distintos retos para desarrollar modelos de negocios sostenibles e impulsados con tecnologías disruptivas.

Además, dispone de una sección realizada en colaboración con PA Consulting, en la que se pueden explorar hasta doce tecnologías disruptivas y entender su impacto sobre los ODS. También cuenta con un centro de recursos con píldoras en formato vídeo, donde figuras destacadas en el ámbito de la innovación y tecnología reflexionan sobre problemáticas actuales.

E. Pacto Mundial Red Española

El Pacto Mundial Red Española agrupa a todas las entidades españolas que forman parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Es un organismo multistakeholder que evalúa la implementación de los ODS en el tejido empresarial español y que está compuesto por representantes de grandes empresas, pymes, tercer sector, entidades educativas y sector público.

El Pacto Mundial Red Española también lleva a cabo medidas de impulso de la Agenda 2030, como los premios go!ODS, que destacan el papel innovador de las pymes en relación con los ODS. Otra iniciativa es la comunidad virtual de la Red Española del Pacto Mundial, Compactlink, cuyo objetivo es promover la acción en materia de RSE y el desarrollo de proyectos innovadores en clave colaborativa. En paralelo, la entidad cuenta con una plataforma. Comparte, destinada exclusivamente a compartir buenas prácticas relacionadas con los ODS.

F. Futuro Común

Espacio digital de encuentro entre entidades y colectivos de sectores muy diversos luchan contra las desigualdades y a favor del desarrollo sostenible. Se concibe como un espacio en el que las entidades pueden trabajar conjuntamente, compartir agendas e identificar elementos comunes.

Cuenta con un Observatorio ODS que persigue tres objetivos:

1

Contribuir en la construcción de un relato sobre el desarrollo basado en derechos y sostenibilidad.

2

Promover una ciudadanía activa y crítica con el paradigma actual de desarrollo y su apropiación de la Agenda 2030 como instrumento de cambio.

3

Mantener un diálogo con actores políticos y sociales para infuir en el desarrollo de políticas coherentes con los derechos humanos y el desarrollo sostenible. Se trata de una iniciativa de España que se desarrolla bajo el paraguas de otra iniciativa europea (SDG Watch Europe).

G. Unleash

Unleash es un laboratorio de innovación global que promueve la conexión del talento internacional para la colaboración y el desarrollo de propuestas que cumplan específicamente con los ODS. Cada año, Unleash elige una nueva localización para su evento anual en el que, durante siete días, se desarrollan soluciones innovadoras a problemas globales a través de la investigación, co-creación y conexión del talento con inversores, expertos y/o tecnologías necesarias para poner la idea en marcha.

Lo más interesante es que Unleash ha creado un repositorio online en su página web donde se pueden encontrar todas las soluciones desarrolladas hasta ahora por la iniciativa, ordenadas en función del ODS con el que están relacionadas, y donde se presentan el problema, la solución, la innovación, el impacto, los próximos pasos y las solicitudes para seguir con el proyecto.

H. The Creative Net

Iniciativa digital que tiene como objetivo poner en contacto el talento creativo, principalmente en Barcelona. Se trata de un proyecto abierto que se retroalimenta con la construcción de un mapa interactivo que visibiliza el talento y sus conexiones.

El proyecto tiene como objetivo principal visibilizar al nuevo talento y los creativos emergentes. La plataforma incluye un directorio de profesionales con un filtro según disciplinas o características específicas.

3.2.4. Herramientas de transformación

Teniendo en cuenta la necesidad de explorar más allá del ámbito en el que nos encontramos, se ha llevado a cabo una investigación más amplia con el objetivo de destacar herramientas e iniciativas que por sus características podrían servir de inspiración en el desarrollo de la plataforma. Las herramientas descritas a continuación y seleccionadas por su carácter representativo son una muestra de un conjunto mucho más amplio.

A. Change.org

Es la mayor plataforma abierta de peticiones del mundo. Permite iniciar campañas, movilizar seguidores, generar visibilidad y dar a conocer causas de impacto social. También permite aportaciones dinerarias, tanto para las peticiones como para el sustento de la plataforma.

B. Apolitical

Se trata de una plataforma privada internacional presente en más de 160 países. Su objetivo es brindar conocimiento a los funcionarios públicos, permitiéndoles descubrir y compartir soluciones innovadoras de problemas públicos recurrentes, ya que el papel de los Gobiernos en la solución de retos globales es crucial.

Sus usuarios tienen acceso a cursos gratuitos para actualizarse en nuevas habilidades que requiere la política; artículos con buenas prácticas de otros compañeros; eventos como clases en línea y charlas de innovadores líderes y la opción de conectar con otros funcionarios.

C. Next Door

Es una red social gratuita, privada y exclusiva que conecta a vecinos y barrios. Cuenta con un amplio abanico de funciones, ya que permite encontrar un canguero en el último minuto, organizar eventos o compartir consejos de seguridad, entre otros. También recoge información sobre qué ocurre en barrios cercanos y permite recibir alertas y compartir recomendaciones.

En resumen, Next Door permite que los vecinos se conecten e interactúen entre ellos, ya que la aplicación está creada a partir de la idea de que los vecindarios son las comunidades más importantes de nuestro día a día.

D. Kahoot

Es una herramienta digital que permite a escuelas, empresas y familias aprender de forma entretenida, interactiva y con contenido personalizable. Se caracteriza por su sistema de gamificación, lo que incentiva la motivación de quien lo usa. Las opciones son varias: preguntas tipo test, espacio para la discusión y el debate, encuestas o recopilación de opiniones de los usuarios, etc.

Permite jugar individualmente o en grupo, conectar con otros centros educativos del mundo, obtener datos sobre informes y co-crear y compartir Kahoots entre otros usuarios, entre otras muchas opciones.

En su versión para empresas, Kahoot permite customizar la aplicación con la identidad de la empresa. La versión para el hogar, al igual que el resto, dispone de una librería de juegos ya creados, aunque también incluye la opción de que el usuario cree su propio juego desde cero.

E. Duolingo

Es la mayor plataforma de aprendizaje de idiomas del mundo. Su metodología de aprendizaje es dinámica y divertida, además de gratuita. Cada lección es un juego personalizado según el nivel de aprendizaje de cada usuario, que mantiene la motivación del alumno mediante un sistema de reconocimiento por el esfuerzo.

Los estudiantes pueden escoger entre una gran variedad de idiomas y disponen de experiencias de aprendizaje como eventos locales, cuentos interactivos y podcasts. Duolingo también opera con una incubadora en la que los usuarios pueden crear nuevos cursos de forma voluntaria. La plataforma de idiomas también está disponible para las escuelas, permitiendo a los maestros dinamizar y mejorar sus clases.

3.3. Principales aprendizajes

A través del presente *benchmark*, hemos podido analizar y conocer algunas de las principales propuestas que existen actualmente en el campo de la innovación social. En el estudio se han identificado propuestas de muy distinta naturaleza. Desde plataformas desarrolladas en un entorno privado para llevar a cabo retos abiertos, pasando por iniciativas colaborativas en espacios físicos, hasta aplicaciones móviles de intercambio de servicios entre ciudadanos.

A pesar de esta amalgama, todos los casos comparten un mismo denominador: el propósito de contribuir al cambio y la mejora de la sociedad. Dado que en el presente informe estamos abordando el planteamiento de una plataforma sobre retos de innovación social, todos los casos analizados contribuyen en algún grado a este cometido.

Los procesos de investigación exploratoria suelen cumplir con dos grandes propósitos. Por un lado, comprender con exactitud el contexto actual en el que nos encontramos. Esto va desde analizar las soluciones disponibles según su funcionalidad a comprender cuáles son los últimos avances tecnológicos aplicados al campo. Este primer objetivo se consigue fundamentalmente analizando aquellas propuestas más alineadas o parecidas a la hipótesis de la herramienta planteada.

El segundo gran propósito del proceso exploratorio es obtener inspiración. Es decir, aportar nuevas miradas o enfoques al planteamiento inicial de la herramienta. Este segundo objetivo se consigue principalmente observando soluciones alejadas de la solución en desarrollo. Al ampliar el foco, se pueden descubrir otras herramientas, conceptos y formas de hacer que desembocan en nuevas ideas, que en última instancia pueden ser el valor añadido y la diferenciación respecto a las alternativas ya existentes.

Uno de los ejes más presentes a lo largo de todo este capítulo ha sido el concepto de colaboración, en su sentido más amplio, dado que la mayoría de las soluciones construyen su producto desde ese prisma. Esta afirmación es especialmente visible en las herramientas de participación ciudadana. El voto democrático, los grupos de debate -tanto digitales como presenciales-, la elaboración de propuestas co-creadas, la edición de documentos colaborativa o la elección de roles y órganos de gobiernos son algunas de las funcionalidades más repetidas. En las plataformas de participación, las decisiones se toman a partir de la interacción entre agentes, de forma que no existe un agente decisor como tal, sino que ese agente se construye a partir del consenso de opiniones de una mayoría de miembros.

Este espíritu de colaboración se traslada también al terreno técnico. Algunos de los proyectos son de código libre y abierto, por lo que están predispuestos a colaborar y recibir aportaciones de desarrollo por parte de terceros, como por ejemplo Decidim, Consul y Citizen OS. Muchos proyectos también cuentan con una API que permite interactuar y visualizar el contenido de estas herramientas en otros *softwares*.

Como indicamos, la colaboración ha sido una de las constantes durante el análisis, por lo que es también uno de los ejes vertebradores en el resto de las categorías del *benchmark*. En el caso de las iniciativas orientadas a los ODS, la mayoría de los proyectos se basan en la creación de alianzas para lograr un objetivo concreto (en este caso, alcanzar los objetivos definidos en la Agenda 2030). En este sentido, la alianza resulta ser una de las vías más eficaces para

lograr impacto y reconocimiento. De hecho, en muchos casos estas alianzas acaban forjando, de facto, un lobby que ejerce presión e influye en la agenda política. Por ello, debemos considerar las herramientas de colaboración como un elemento de cambio público.

La colaboración es también el motor de las herramientas de transformación. Change.org es un ejemplo de ello. La plataforma permite iniciar peticiones ciudadanas que, a través de la colaboración -en este caso mediante la recogida de firmas-, cobran importancia y una nueva dimensión. Por su parte, las plataformas de innovación abierta también tienen un fuerte componente colaborativo. La mayoría de ellas permiten el acceso o hacen públicas las ideas planteadas, por lo que cualquier miembro de la comunidad es susceptible de comentar o dar aportaciones. A su vez, también contemplan la posibilidad de presentar propuestas de equipos.

Estos procesos colaborativos requieren de un alto grado de gestión y coordinación, pues se trata de procesos complejos en los que intervienen un grupo numeroso de personas. Por ello, es habitual encontrar paneles centrales que permiten la administración del proceso. Entre otras cosas, este módulo permite establecer las bases de la iniciativa, configurar la gestión de permisos, establecer las fechas y el calendario, definir el número de fases y en qué va a consistir cada una de ellas, etc.

Además de las funcionalidades orientadas a la configuración, en ocasiones este dashboard incluye también analítica de datos y estadísticas que contextualizan los resultados. Hemos encontrado diversos enfoques y funcionalidades durante el análisis, que van desde la geolocalización de los participantes hasta el análisis de sentimientos a través del procesamiento del lenguaje. Esta contextualización resulta especialmente conveniente para aquellas iniciativas en las que el gestor también desarrolla un rol de decisor. Es el caso de los retos de innovación abierta, donde existe un equipo técnico que valora y selecciona las mejores ideas a lo largo del proceso. Disponer de datos facilita y hace más eficiente la selección.

Otro aspecto destacable de las herramientas plataforma es el énfasis que se pone en la documentación y gestión del conocimiento. Dado que nos encontramos ante entornos de desarrollo colaborativo, resulta imprescindible disponer de un espacio común donde almacenar información relevante. Este espacio suele tomar forma de repositorio ordenado por carpetas. Los miembros autorizados pueden consultar y subir archivos de todo tipo.

La formación es otro de los factores recurrentes. Y es que, a menudo, estos procesos exigen metodologías y formas de hacer distintas o poco conocidas por el público general. Debido a ello, muchas soluciones integran o incluyen acceso a formación y recursos. En algunos casos las integran en el propio aplicativo -PDFs, tutoriales o webinars-, mientras en otros casos optan por transmitirlo a través de encuentros presenciales. La presencialidad, de hecho, es otro punto a destacar.

Curiosamente, y a pesar de que la mayoría de los proyectos analizados han sido concebidos para llevarse a cabo íntegramente en el entorno digital, muchos de ellos incluyen actividades presenciales, desde talleres a eventos para dar visibilidad a la iniciativa en cuestión. Parece ser que la presencialidad es un elemento muy potente cuando hablamos de comunidades ya que ayuda a estrechar lazos y a fortalecer el sentimiento de pertenencia. De hecho, esta

es la propuesta literal de Next Door, que como se ha mencionado anteriormente permite la conexión entre vecinos de un mismo barrio para fomentar las relaciones entre ellos.

Muchas de las iniciativas terminan con un resultado que debe tangibilizarse y, para ello, es necesario disponer de recursos monetarios para su desarrollo. De aquí que muchas de las herramientas dispongan de un apartado de financiación. Esta toma formas muy distintas según el proyecto consultado. En este sentido hemos visto patrocinadores que ofrecen apoyo económico para el transcurso de la iniciativa, otros que establecen una dotación económica fija para el desarrollo de la solución final y plataformas que apuestan por incentivos o premio económico para los participantes. Cada vez es más habitual que estas iniciativas resulten en la constitución de una entidad o startup que ejecute el proyecto.

También nos hemos encontrado con la funcionalidad de donación. Esta opción es especialmente interesante cuando se trata de iniciativas llevadas a cabo de forma voluntaria y desinteresada. El ciudadano puede seguir la iniciativa y, si le parece interesante, realizar una aportación económica para cubrir costes y garantizar la continuidad de esta.

De forma general, es importante destacar la necesidad de ofrecer una buena experiencia de navegación al usuario. Esta resulta un aspecto clave en la concepción de cualquier producto digital, ya que determina, en gran medida, el éxito y la adopción que tendrá por parte del usuario. Cuanto más fácil y clara sea la experiencia, más cómodo se sentirá el usuario y, por tanto, más probable es que se involucre y participe de forma recurrente. Parte de esa experiencia corresponde a cómo se ordena y se presenta el contenido, especialmente en el caso de las plataformas. Como buena praxis destacamos el hecho de disponer de un sistema de etiquetado de categorías y subcategorías, puesto que facilita mucho la navegación y búsqueda de contenido.

También debemos mencionar la importancia de las funciones sociales, más cuando se trata de iniciativas y herramientas de naturaleza colaborativa. Algunas de las funcionalidades más presentes durante el *benchmark* han sido la opción de perfil público, el envío de mensajes privados y la opción de votar, comentar y dar “me gusta” respecto las propuestas del resto de usuarios.

Como última sugerencia, cabe mencionar la integración de mecanismos y dinámicas de gamificación. Por ejemplo, a través de ranking de puntos o la obtención de insignias (badges). Este tipo de prácticas intensifican y aumentan la actividad de los usuarios, que es en última instancia el factor que determinará el éxito de una plataforma colaborativa.

4

La Plataforma

Los resultados obtenidos en la fase de investigación nos han permitido llegar a una primera propuesta de definición y conceptualización de lo que sería una plataforma ideal, teniendo en cuenta las necesidades destacadas por los usuarios entrevistados, las funcionalidades y procesos identificados en el *benchmark* y las oportunidades del contexto actual.

4.1. La razón de ser de la plataforma

La plataforma nace de la oportunidad de crear una herramienta de gobernanza digital, organizada bajo los objetivos determinados por la Agenda 2030, para promover la innovación social a través del trabajo colaborativo entre distintos actores.

4.1.1. Valores de la plataforma

Transparencia, Colaboración, Transformación, Sostenibilidad, Seguridad, Ética, Talento, Participación, Horizontalidad.



4.1.2. Objetivos

Los principales objetivos que persigue la plataforma son:

- 1 Incrementar la eficiencia del sistema administrativo.**
A través de la visibilidad de agendas públicas y la priorización de tareas, la colaboración entre administraciones, la gestión más eficaz de los recursos y la unión de esfuerzos hacia un objetivo común.
- 2 Conectar el talento y potenciar la gestión del conocimiento.**
A través de la visibilidad del talento, de iniciativas y tecnologías existentes, además de la formación de grupos de trabajo multidisciplinarios que definan, trabajen y resuelvan los grandes retos sociales de manera colaborativa.
- 3 Contribuir a la transparencia de los gobiernos.**
A través de la digitalización de procesos que permiten la participación social y contribuyen al incremento de la confianza en el sector público.
- 4 Ser una herramienta de cambio hacia un futuro más sostenible.**
A través de la participación social y la toma de decisiones conjunta para garantizar la representatividad social.

4.2. Primera propuesta de herramienta ideal

Esta primera propuesta, descrita en los próximos apartados, tiene como objetivo inspirar a los responsables políticos y demás responsables de innovación para que asuman una posición activa e innovadora respecto al desarrollo de una sociedad más justa en pos de un futuro más sostenible.

La plataforma conceptualizada es resultado de un extenso trabajo de investigación, pero no por ello es una versión definitiva. Se entiende que la propuesta aquí presentada puede servir de base para el desarrollo definitivo de una herramienta inspirada en ella.

4.2.1. Definición

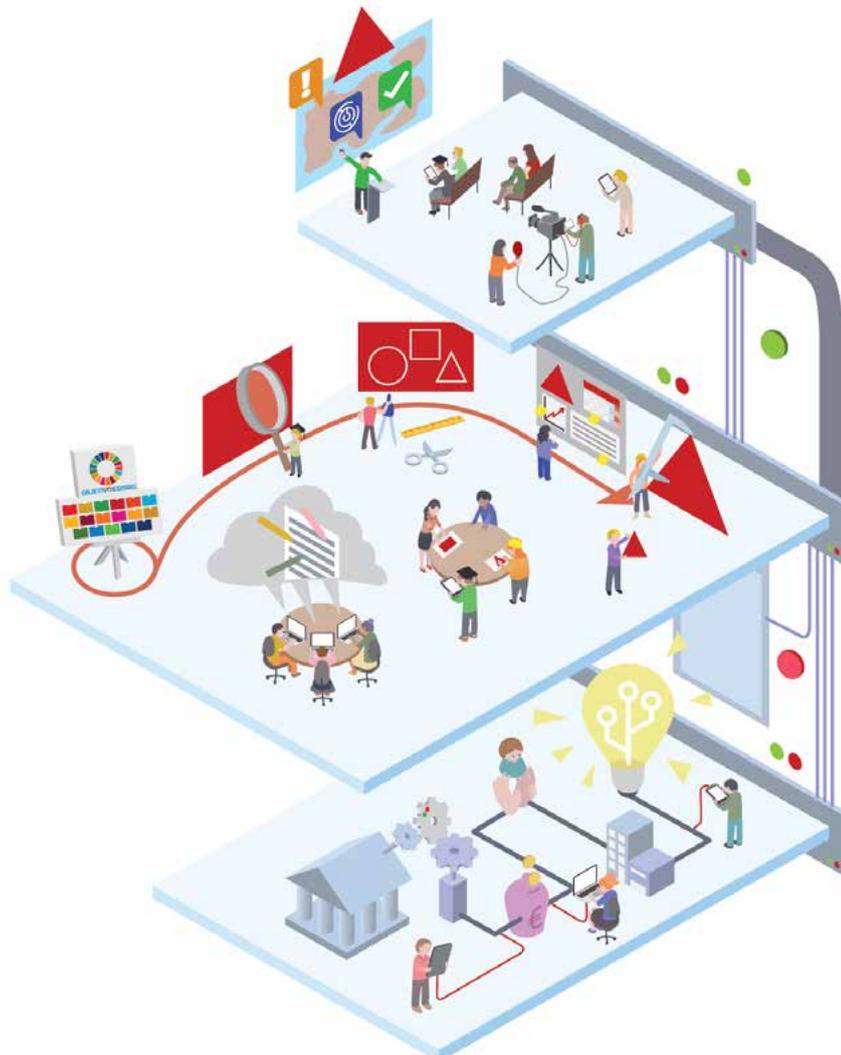
La plataforma debe entenderse en sus tres niveles, que corresponden a los diferentes grados de decisión y participación del ecosistema de la plataforma.

En un **primer nivel** nos encontramos con una herramienta de gobernanza digital, impulsada por las administraciones públicas, que tiene como propósito optimizar procesos internos e incrementar la eficiencia del sistema público-administrativo. El objetivo final será capacitar a las administraciones públicas para que estas sean capaces de gestionar mejor sus recursos y promover la innovación hacia un sentido común. Respecto a este nivel, la plataforma debe disponer de módulos y funcionalidades exclusivas para el uso de los responsables políticos, tal y como se ha detectado en la fase de empatía.

En un **segundo nivel**, estamos ante una plataforma de innovación social y participación ciudadana para la identificación, definición y el desarrollo de retos sociales relacionados con los ODS. Para la solución de estos retos, se pueden utilizar diferentes metodologías y herramientas. El objetivo final respecto a este nivel será encontrar soluciones innovadoras y escalables a problemas sociales de gran magnitud.

En este nivel participan los cuatro actores de la cuádruple hélice a través de la colaboración, co-creación y el intercambio de conocimiento. Para alcanzar los objetivos específicos con relación a este nivel, la plataforma debe disponer de módulos y funcionalidades específicas que permitan, sobre todo, la conexión y el trabajo colectivo. Para participar será necesario registrarse, previamente, en la plataforma.

Finalmente, en su **tercer nivel**, es una plataforma de visión sistémica que, a través de la visibilidad, la información y la educación, permite construir y dar a conocer un mapa de retos, soluciones, proyectos y asuntos de relevancia en todo el territorio. Con ello, se brindará una visión conjunta y compartida para mantener el principio de transparencia y, además, poder escalar los resultados, conduciendo la transformación social hacia un futuro más sostenible.



Aunque cada nivel tiene sus particularidades y objetivos específicos, la plataforma en sí misma responde a la conceptualización de un todo, englobando los tres niveles como un conjunto. Por ello, la interconexión entre estos niveles debe entenderse como una característica clave de la plataforma.

4.2.2. Características básicas de la plataforma

Partiendo de los valores definidos de la plataforma y teniendo en mente los objetivos que se persiguen, estas son las características básicas que debe de tener la plataforma:

- **Comunidad.** La plataforma debe de ser entendida, sobre todo, como una comunidad. La participación de distintos actores es clave para el éxito del proceso idealizado.
- **Organización ODS.** La plataforma asume los ODS como método de organización principal. Es decir, cualquier contenido producido o recopilado dentro de la plataforma debe organizarse bajo la clasificación de los ODS.
- **Transparencia.** La plataforma es una herramienta de trabajo transparente. Esta característica debe de condicionar una serie de decisiones como, por ejemplo, la elección de desarrollarla en código abierto.
- **Seguridad.** La plataforma es un entorno seguro. Esta característica debe traspasarse a diferentes ámbitos como, por ejemplo, la seguridad digital de datos online y la seguridad de participación pública.
- **Flexibilidad.** La plataforma es flexible y adaptable. Debe de ser modular para que se pueda construir y mejorar sobre el tiempo, además de adecuarse a diferentes contextos y realidades.
- **Enfoque sistémico.** La plataforma sigue un enfoque sistémico para abordar los grandes retos sociales. Por ello, se considera de gran importancia para su proceso factores como un mapa de representación del sistema, la actuación de diferentes actores, la construcción de una visión compartida, la actuación estratégica y el carácter iterativo de todo el proceso.

4.2.3. Proceso ideal simplificado

- 1 **Priorización ODS territorio**
Agendas compartidas y priorización de objetivos y metas por territorio.
- 2 **Investigación de contexto**
Creación de núcleos de investigación sobre temáticas priorizadas por cada territorio.
Punto de toma de decisiones:
 - A. Investigación dada por resuelta, implementación inmediata de medidas.
 - B. Investigación archivada momentáneamente.
 - C. Traslado a definición de retos.

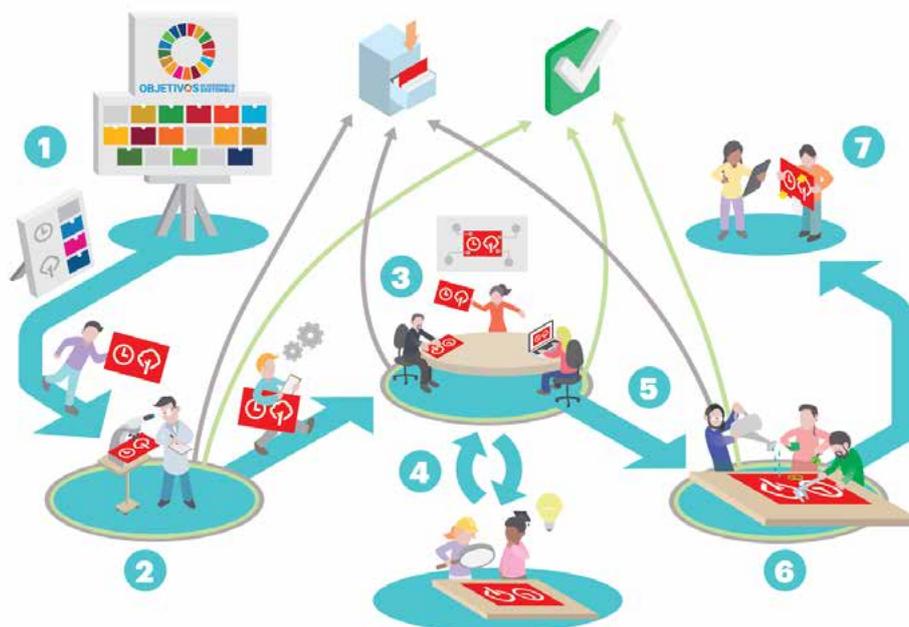
- 3 Definición del reto**
Tras la fase anterior de investigación se crea un equipo para definir un reto.
- 4 Lanzamiento del reto y convocatoria de aportaciones de ideas**
El reto se hace público y se lanza a la comunidad, formada por diferentes expertos que podrán aportar ideas y co-crear soluciones.
- 5 Selección de ideas**
El equipo del reto vuelve a reunirse para seleccionar la idea ganadora.

Punto de toma de decisiones:

 - A.** Reto dado por resuelto, implementación inmediata de medidas.
 - B.** Reto archivado momentáneamente.
 - C.** Idea ganadora seleccionada para desarrollar el proyecto.
- 6 Desarrollo de proyectos**
Empieza el proceso de desarrollar, validar y testear las ideas seleccionadas, hasta convertirlas en soluciones exitosas y escalables.

Punto de toma de decisiones:

 - A.** Proyecto en marcha, se amplía la fase de iteración y desarrollo.
 - B.** Proyecto dado por resuelto, implementación inmediata de medidas.
- 7 Difusión, seguimiento y escalabilidad**
Se hará un seguimiento a lo largo del tiempo de los proyectos que se implanten. Posteriormente, los proyectos exitosos se difundirán y escalarán a otros territorios.



4.3. Los módulos de la Plataforma

La flexibilidad y modularidad de la plataforma, además de características básicas, deben de ser entendidas como una propiedad clave de esta. La plataforma puede adaptarse a distintos contextos, garantizando su éxito como herramienta de trabajo común para diferentes tipos de actores. Por ello, se propuso trabajar este apartado de dos maneras, dedicándole especial atención.

Primero, se presentará un listado de módulos obligatorios, indispensables para que la plataforma pueda alcanzar sus objetivos. Además, se expondrá un listado de módulos recomendados que tiene como objetivo potenciar las dinámicas y las actividades dentro de la plataforma. Se recomienda la implementación de estos módulos que, pese a considerarse de soporte, son los encargados de aportar valor y nutrir de conocimiento a otros módulos necesarios, además de gestionar la comunidad, fomentar su motivación y mantenerla activa.

4.3.1. Módulos obligatorios

M1. Módulo de visualización de los ODS

Se trata de un módulo de carácter informativo en el que será posible visualizar los 17 ODS y acceder a cada uno de ellos para obtener más información respecto a sus metas y indicadores. Una de las características principales de este módulo es la posibilidad de visualizar cuáles de los ODS se están trabajando en cada territorio y toda la actividad que se está llevando a cabo relativa a ellos, así como resultados y noticias relevantes.

Pese a ser un módulo de visualización, debe permitir la navegación completa y el entendimiento en profundidad de toda la actividad promovida por la Plataforma ya que estará, por defecto, conectado a otros módulos.

Funcionalidades necesarias:

- F.1. Mapa de ODS.
- F.2. Filtros: ODS, territorio, proyectos en marcha y otros.

Nivel 3 de plataforma: Por su carácter informativo y siguiendo los principios de transparencia y participación horizontal, este módulo debe ser visible para todo el mundo.

M2. Módulo de participación

Se trata de un módulo transversal de participación. Este módulo posibilitará que cualquier agente miembro de la plataforma transmita sugerencias, proponga temas y genere *insights* a la comunidad, especialmente a los responsables políticos.

El objetivo final de este módulo es empoderar y facilitar la participación ciudadana para promover democracias más abiertas y alineadas con las necesidades reales de sus poblaciones.

Funcionalidades necesarias:

- F1. Herramientas que permitan recoger y visibilizar sugerencias, preocupaciones, problemáticas y necesidades de la población.
- F2. Herramientas que permitan la visualización de todo el conjunto de sugerencias y el seguimiento de cada propuesta en curso hasta la resolución de cada una de ellas.
- F3. Herramientas que permitan el voto y la interacción sobre una propuesta o sugerencia.
- F4. Herramientas de categorización que permitan agrupar las sugerencias y propuestas bajo un lenguaje común.
- F5. Herramientas de búsqueda.
- F6. Filtros: por ODS, por territorio, por status u otros.
- F7. Herramientas de comunicación en tiempo real que permitan la conexión entre agentes, la co-creación y el feedback.

Funcionalidades interesantes

- F8. Herramientas de análisis de datos y generación de *insights*.
- F9. Herramientas de minería de opiniones.

Nivel 2 de plataforma: Bajo el carácter abierto y horizontal propio de la Plataforma, cualquier agente y miembro puede participar. Sin embargo, la participación queda restringida a los miembros registrados para garantizar la seguridad del entorno digital.

M3. Módulo interno de trabajo para administraciones públicas

Teniendo en cuenta la necesidad detectada de compartir agendas y así poder incrementar la eficiencia del sistema administrativo, se propone la creación de un módulo específico para uso exclusivo de los responsables políticos.

En este módulo, los responsables políticos podrán compartir sus planes y estrategias de Gobierno para alinearse y hacer frente a un objetivo compartido partiendo de la visión conjunta del sistema. Además, podrán comunicarse entre ellos, gestionar tareas, direccionar recursos y delegar responsabilidades entre unidades de gobierno. Este módulo también debe facilitar la gestión y compartición del conocimiento, además de incentivar buenas prácticas a través del reconocimiento y la gratificación.

El objetivo final de este módulo será promover una visión compartida de los objetivos a perseguir, trazando estrategias conjuntas para promover el cambio social y conseguir un desarrollo sostenible a grande escala.

De esta manera, este módulo debe permitir principalmente la interacción entre los responsables políticos, en el sentido de identificar y promover puntos clave de acción a través de la priorización estratégica impulsada por las administraciones públicas.

Funcionalidades necesarias

- F1. Herramientas de planificación estratégica para compartir agendas.
- F2. Herramientas de gestión de proyectos y equipos.
- F3. Herramientas de comunicación en tiempo real.
- F4. Directorio de datos y contactos.
- F5. Herramientas de gestión y almacenamiento de documentos.
- F6. Herramientas de edición colaborativa de documentos.
- F7. Mapa sistémico de iniciativas y prioridades.
- F8. Calendarios o agendas compartidas, abiertas y visibles.

Funcionalidades interesantes

- F9. Herramientas de análisis de datos y generación de *insights*.
- F10. Herramientas de formación y capacitación.
- F11. Herramientas de reconocimiento y gratificación.

Nivel 1 de plataforma: Tratándose de un módulo específico para administraciones públicas, su acceso se restringe a responsables políticos registrados en la plataforma.

M4. Módulo de investigación

El módulo de investigación invita a trabajar conjuntamente en la investigación de contextos que han sido definidos como prioridades por las administraciones públicas. En este módulo, diferentes actores podrán contribuir con su punto de vista y discutir cómo atacar las principales temáticas, siempre organizadas bajo la clasificación de los ODS.

El objetivo final de este módulo será dar a conocer y entender en profundidad un contexto específico, señalado como prioridad a través de directrices públicas. Por ello, este módulo debe de estar impulsado por los responsables políticos y organizarse a través de diferentes apartados, cada uno referente a un contexto al que investigar.

Cada apartado tendrá sus particularidades marcadas por directrices correspondientes a la estrategia definida por el territorio. Estas directrices determinarán, por ejemplo, cuánto tiempo se dedicará a investigar el contexto, cuáles son las expectativas a alcanzar, las restricciones, etc.

La fase de investigación podrá darse por concluida con tres posibles resoluciones. La primera, dar por resuelto el tema, dando por hecho que los objetivos a alcanzar se cumplieron con éxito a través de un solución existente y por lo tanto, se puede poner en práctica un plan de acción. La segunda, archivar el caso momentáneamente, habiendo expirado el plazo de investigación sin haber detectado ninguna solución viable. La tercera, definir retos concretos a partir de los resultados de la investigación.

Funcionalidades necesarias

- F1. Visibilidad de todas las iniciativas de investigación.
- F2. Filtros: activos, archivados, resueltos, en proceso, otros.
- F3. Página específica de cada iniciativa de investigación con su respectiva información.
- F4. Foros de discusión y herramientas de comunicación colectiva.
- F5. Herramientas de gestión y almacenamiento de documentos.
- F6. Herramientas de edición colaborativa de documentos.
- F7. Seguimiento de cada iniciativa y su respectivo proceso.
- F8. Visibilidad del talento relacionado.
- F9. Visibilidad de iniciativas, tecnologías y casos de relevancia vinculados.

Funcionalidades interesantes

- F10. Herramientas de análisis de datos y generación de *insights*.
- F11. Permisos y conexión a red externa a la plataforma.
- F12. Sugerencia de contenido y talento relacionado.

Nivel 2 de plataforma: Considerando la visión sistémica de la plataforma, este módulo debe de estar abierto a la participación de cualquier miembro.

M5. Módulo observatorio

Se trata de un módulo de recopilación y visualización sistémica de todas las iniciativas, tecnologías y actividades relevantes vinculadas a cualquier tema de interés relacionado a los ODS y, principalmente, a las directrices marcadas por el marco territorial. Por ello, este módulo debe permitir que cualquier miembro de la plataforma pueda publicar información, de modo que se vaya generando un gran repositorio del conocimiento que se irá retroalimentando con el tiempo.

El objetivo principal de este módulo es dar a conocer soluciones ya existentes a través de un mapa de iniciativas y inspirar a la comunidad mediante la conexión entre el talento y el conocimiento. Por ello, se espera alcanzar un incremento en la eficiencia del sistema público y una consecuente mejora en la calidad de vida de la población. Es obligatorio resaltar la importancia de este módulo, ya que servirá de base para la realización del trabajo correspondiente a otros módulos. Su desarrollo, por tanto, es imprescindible.

Funcionalidades necesarias:

- F1. Visualización sistémica de todas las iniciativas, proyectos, tecnologías y demás información de relevancia.
- F2. Filtros y categorías: por ODS, tipo, geolocalización, status, fecha, entre otros.
- F3. Plantillas específicas para contribuir con determinados tipos de contenido.
- F4. Herramientas de búsqueda.

Funcionalidades interesantes:

- F5. Herramientas de comunicación.
- F6. Interacción entre miembros y *feedback*.
- F7. Herramientas de análisis de datos y generación de *insights*.
- F8. Sugerencia de contenido y talento relacionado.

Nivel 2-3 de plataforma: Considerando la horizontalidad de la plataforma, cualquier miembro registrado estará autorizado a publicar información que considere relevante. La visualización del contenido, por otro lado, estará disponible para el resto de los agentes, aunque no estén registrados en la plataforma.

M6. Módulo de definición de retos

Cuando finalice la fase de investigación, en caso de que resulte necesario la definición de un reto, el proceso se traspasará a este módulo.

El módulo de definición de retos es un espacio de trabajo colectivo en el que, a través de la formación de un equipo multidisciplinar –conocido como “equipo del reto”– se establecerán tanto los mecanismos necesarios para proceder con la definición del reto como los parámetros necesarios para su desarrollo. La creación de este equipo tendrá lugar en el momento de cierre y resolución de la fase previa de investigación.

Respecto a los mecanismos necesarios para definir un reto, se consideran relevantes algunos aspectos, como por ejemplo la formación de alianzas para promover el reto y la definición del equipo del reto. Este equipo liderará el proceso y será el responsable de evaluar cada fase hasta su conclusión.

Respecto a los parámetros necesarios para el desarrollo del reto, se consideran relevantes la definición del proceso metodológico, la línea temporal del desarrollo, la calendarización de fases, los premios o incentivos resultantes del éxito del proyecto, los criterios de evaluación que se aplicarán durante el proceso y las posibilidades de subvención o incentivo para la ejecución del proyecto o proyectos finalistas.

Cuando el equipo del reto alcance un consenso respecto a los mecanismos y parámetros para la definición de un reto en concreto, se dará por finalizado el trabajo relativo al módulo de definición de retos. Por lo que, consecuentemente, se entiende que el reto estará listo para ser lanzado a la comunidad.

Por un lado, cabe resaltar la importancia de definir, por parte de los miembros de la comunidad, los mecanismos y parámetros de los retos lanzados para reforzar la confianza en el proceso de innovación. Y, por otra parte, enfatizar que el reto esté orientado a resultados, ya que ambos han sido identificados en la fase de empatía como factores clave para garantizar el éxito de la propuesta.

Funcionalidades necesarias:

- F1. Herramientas de edición colaborativa de documentos.
- F2. Herramientas de decisiones conjuntas online.
- F3. Herramientas de comunicación en tiempo real.
- F4. Herramientas de gestión de proyectos y equipos.
- F5. Plantillas específicas para contribuir con determinados tipos de contenido.

Funcionalidades interesantes:

- F6. Sugerencia de contenido y talento relacionado.
- F7. Acceso a un repositorio metodológico y de herramientas.

Nivel 2 Plataforma: Este módulo estará disponible solamente para el equipo del reto, ya que será el único con una participación activa en esta fase del proceso.

M7. Módulo de retos e ideas

Al lanzar un reto a la comunidad, este pasa a pertenecer al repositorio de retos activos en la plataforma, visible y accesible para todo el mundo. Su principal función es dar a conocer todos los retos que están en marcha.

Además del repositorio de los retos, será posible acceder a una página específica de cada uno de ellos. En cada una de estas páginas será posible encontrar toda la información definida anteriormente en la fase de definición por el equipo del reto, para tenerla en cuenta en el momento de solucionarlo.

Un reto activo significa que está abierto a otras ideas o propuestas de soluciones. Cualquier usuario de la comunidad que se haya registrado previamente en la plataforma podrá resolver un reto. Todas las aportaciones deben de estar vinculadas a un reto y pueden ser co-creadas a través de la colaboración con otros agentes de la comunidad, así como contar con el *feedback* de expertos en el tema.

El proceso de recepción de ideas debe seguir un marco temporal establecido por el equipo del reto en el momento de su definición. Por lo tanto, cuando se dé por concluida la fase de recepción de ideas, el equipo del reto volverá a reunirse para, a través de los criterios de evaluación, dar por resuelta la fase.

Hay tres maneras posibles de dar por resulta la fase. La primera, dar por alcanzado el objetivo propuesto (reto) y pasar a las medidas de implementación. La segunda, dar por insuficiente el avance obtenido y, en consecuencia, archivar el reto. Y la tercera, seleccionar una o más ideas para desarrollar en profundidad. En este último caso, las ideas seleccionadas pasarán por una fase de definición de equipo y seguidamente, serán traspasadas al módulo de proyectos.

Funcionalidades necesarias:

- F1. Repositorio de retos.
- F2. Filtros: status del reto, fecha, territorio, ODS relacionado y otros.
- F3. Página específica del reto.
- F4. Seguimiento de cada iniciativa y su respectivo proceso.
- F5. Talento implicado en la solución del reto.
- F6. Directorio de iniciativas, tecnologías o casos vinculados a la solución del reto.
- F7. Foro de discusión y herramientas de comunicación.
- F8. Plantillas específicas para contribuir con determinados tipos de contenido.
- F9. Herramientas de edición colaborativa de documentos.
- F10. Herramientas de decisiones conjuntas online.
- F11. Herramientas de gestión y almacenamiento de documentos.
- F12. Herramientas de gestión de proyectos y equipos.
- F13. Herramientas de gestión de subvenciones y incentivos.

Funcionalidades interesantes:

- F14. Sugerencia de contenido y talento relacionado.
- F15. Acceso a un repositorio metodológico y de herramientas.
- F16. Herramientas de análisis de datos y generación de *insights*.

Nivel 2 y 3 de la plataforma: Considerando la horizontalidad de la plataforma, este módulo permitirá la visualización del contenido a todo el mundo. La participación, en cambio, estará restringida a los miembros registrados.

M8. Módulo de proyectos

Las mejores ideas seleccionadas en la fase final de evaluación de retos serán trasladadas al módulo de proyectos, dónde deberán ser desarrolladas hasta la conclusión de su proceso. El desarrollo deberá estar acompañado por un equipo fijo, formado en el momento de la selección de la idea. Este será responsable de garantizar que el proyecto avance y alcance el éxito. Este equipo será conocido como “equipo de proyecto” y deberá coordinarse juntamente con el “equipo del reto”, definido anteriormente en el proceso.

El objetivo final del módulo de proyectos será gestionar todo el proceso en el que una idea se concretiza en solución. Es decir, será el módulo de trabajo encargado de dar vida a las ideas. Cabe resaltar que, bajo una visión sistémica, el módulo de proyectos sirve para poner a prueba hipótesis antes formuladas –en formato de ideas– para que, a través de sesiones de validación e iteración, se puedan escalar resultados.

Dicho esto, el módulo de proyectos de la plataforma tiene dos funcionalidades principales: brindar soporte metodológico y servir de herramienta para la gestión del conocimiento. Además, en un entorno digital, el módulo debe actuar como punto de conexión entre el talento que se encuentra disperso en el territorio, contribuyendo a enriquecer el proceso de innovación.

Funcionalidades necesarias:

- F1. Herramientas de gestión de proyectos y equipos.
- F2. Herramientas de comunicación en tiempo real.
- F3. Herramientas de conexión y recomendación del talento.
- F4. Herramientas de asesoramiento, mentoring y acompañamiento.
- F5. Herramientas de gestión de subvenciones e incentivos.
- F6. Seguimiento del proceso.
- F7. Herramientas de edición colaborativa de documentos.
- F8. Herramientas de decisiones conjuntas online.
- F9. Herramientas de gestión y almacenamiento de documentos.

Funcionalidades interesantes:

- F10. Acceso a un repositorio metodológico y de herramientas.
- F11. Herramientas de gestión del conocimiento y aprendizaje.

Nivel 2 de la plataforma: A este módulo solo tendrán acceso el equipo del reto, el equipo de la idea y miembros expertos invitados.

M9. Módulo de resultados

Los proyectos se darán por concluidos una vez se haya obtenido el resultado y éxito esperado. En este caso, se entiende que la solución encontrada ha superado los criterios de evaluación, validando de esta manera las hipótesis antes propuestas. Por ello, la solución podrá ser escalada y el conocimiento compartido.

El módulo de resultados tiene como objetivo dar a conocer los casos de éxito derivados de proyectos promovidos en la plataforma, mejorando la gestión del conocimiento generado en un territorio. De esta forma, el módulo de resultados será, básicamente, un módulo de visualización con dos objetivos: por un lado, incrementar la visión sistémica de iniciativas del territorio; por otro, fomentar el aprendizaje como método para promover la innovación.

El repositorio de retos resueltos se organizará en una única página y bajo la agrupación de los ODS. Asimismo, cada reto deberá de contar con una página resumen explicativa que contendrá información sobre el proceso recorrido: la investigación, la definición del reto, la ideación, el desarrollo del proyecto, la validación, la iteración y la implementación.

Además, considerando el módulo de resultados como el punto de contacto final con los usuarios, se entiende que este módulo deberá fomentar buenas prácticas de reconocimiento y visibilizar los resultados obtenidos para, así, fortalecer la confianza en el éxito del proceso de innovación y elevar el grado de motivación de toda la comunidad.

Funcionalidades necesarias:

- F1. Visualización sistémica de todos los resultados obtenidos.
- F2. Herramientas de reconocimiento del talento y del trabajo realizado.
- F3. Herramientas de difusión.
- F4. Filtros y categorías: por ODS, tipo, geolocalización, fecha, equipo, resultados y otros.
- F5. Herramientas justificativas y seguimiento de subvenciones.
- F6. Herramientas de búsqueda.

Funcionalidades interesantes:

- F7. Interacción entre miembros y feedback.
- F8. Herramientas de análisis de datos y generación de *insights*.
- F9. Gamificación.

Nivel 3 de la plataforma: Por su carácter informativo y siguiendo los principios de transparencia y participación horizontal, este módulo estará abierto a todo el mundo.

M10. Módulo comunidad

Como se ha mencionado anteriormente en diferentes módulos, la conexión e interacción entre diferentes agentes es una de las características clave de la plataforma. Para facilitar esta conexión, el módulo comunidad –o mapa de talento– corresponde a un repositorio de todos los usuarios registrados en la plataforma y un espacio al que recurrir en caso de necesitar un experto en concreto. Es un módulo transversal que supone la base de la actividad de la Plataforma.

En el módulo comunidad, cada actor dispondrá de su perfil personal, que podrá estar vinculado a una o más páginas web corporativas. Así, el módulo constituirá una red de conexiones que visibilizará el talento disponible y facilitará el acceso a este.

4.3.2. Módulos recomendados

A. Módulo de incentivos

Como han mencionado muchos de los expertos entrevistados, la fase de financiación resulta fundamental en las bases de definición y el alcance esperado de los proyectos. Muchos de los actores relacionan directamente el acceso a la financiación con el éxito de los proyectos. Por este motivo, y por la necesidad detectada de fomentar la confianza en el proceso de innovación y motivar a los agentes implicados, se recomienda la creación del módulo de incentivos.

Este módulo permitirá el seguimiento de los recursos económicos asignados a cada proyecto, así como visualizar las fuentes de financiación disponibles y sus gestores. El módulo también se plantea como un espacio para solicitar subvenciones en distintas etapas del proceso o crear campañas de financiación colectiva. Además, se recomienda destacar y visibilizar los actores que hayan contribuido con las fuentes de financiación.

Es importante que este módulo cuente con mecanismos que permitan la trazabilidad y transparencia de procesos internos. Para ello, la seguridad respecto a las transacciones realizadas debe de ser un factor clave.

B. Módulo de formación

Una de las dificultades más grandes mencionadas por los expertos entrevistados está relacionada con la falta de habilidades técnicas de los actores a la hora de llevar a cabo proyectos de innovación. Muchas veces, los proyectos no resultan exitosos por la dificultad de gestionar procesos metodológicos nuevos y poco conocidos. En este sentido, se recomienda la creación de un módulo de formación para evitar que el conocimiento esté al alcance de pocos.

En este módulo se plantea que toda la comunidad de la plataforma pueda acceder a formación online del ámbito digital como, por ejemplo, clases de innovación, metodologías y herramientas. Dicho módulo se podría traducir en una sección de webinars: un espacio digital con una oferta variada, como servicios de consultoras o clases online, entre otros.

La finalidad de este módulo es que el conocimiento esté al alcance de todos con el objetivo de capacitar a diferentes agentes para participar, conducir y liderar procesos de innovación.

C. Módulo librería

En relación con la formación y capacitación de las personas involucradas, se recomienda la creación de un módulo librería. Se visualiza este módulo como un gran repositorio de materiales bibliográficos y de soporte (libros, artículos, presentaciones, etc.). Todos los materiales deberán agruparse en categorías y filtros que faciliten el acceso a estos. Además, se entiende que la colaboración será la característica básica del módulo, ya que este se retroalimentará con la participación de los propios miembros de la plataforma.

El objetivo de este módulo es complementario al módulo de formación: contribuir a la capacitación de diferentes agentes para participar, conducir y liderar procesos de innovación.

D. Módulo de reconocimiento

En un entorno donde la colaboración es el factor clave responsable del éxito, se considera de gran importancia trabajar el concepto de reconocimiento y buenas prácticas. En este sentido, se recomienda la creación de un módulo especialmente dedicado al incentivo del personal, la motivación de los agentes y la visibilidad de las acciones dentro de la plataforma: el módulo de reconocimiento.

Este módulo debe permitir reconocer el talento de otros usuarios de la Plataforma, así como visibilizar las actividades realizadas y el expertise de los usuarios más activos, motivándoles a ellos y a todos los demás a seguir implicados en los procesos que se lleven a cabo.

El módulo de reconocimiento también puede contar con dinámicas de gamificación para entretener y mantener a los usuarios activos. Un ejemplo sería la creación de una clasificación de usuarios innovadores o de los proyectos preferidos por los usuarios.

4.4. Ecosistema

En este apartado se presentan todos los roles imprescindibles para el desarrollo, implementación y dinamización de la Plataforma.

4.4.1. La figura del propietario del reto

Como en cualquier desarrollo de una plataforma digital, la figura del *owner* es imprescindible. El *owner*, que puede ser interno o externo a la organización que desarrolla el producto, se encarga de priorizar los objetivos a cumplir y de que el equipo de desarrollo aporte valor al negocio o entidad que cree la plataforma para obtener los resultados esperados.

El *owner* representa a las partes interesadas tanto internas como externas, por lo que debe comprender y apoyar las necesidades de todos los miembros implicados en el proyecto. Actúa como interlocutor entre unos y otros, así como velar por los objetivos del proyecto,

4.4.2. Agentes de Innovación de la plataforma

La variedad de módulos necesarios y la diversidad de agentes implicados en ellos dan como resultado un ecosistema complejo. Para entender las funciones e implicación de cada uno de ellos, se han categorizado de la siguiente forma:

Categoría A

Miembros de administraciones públicas, con un alto grado de conocimiento y experiencia en innovación, que participan en la definición y planificación de estrategias políticas vinculadas a los ODS.

Implicación: participación transversal en la plataforma, con especial incidencia en el M3 (módulo interno de trabajo para administraciones públicas) al ser los responsables de definir los marcos de actuación en relación con los objetivos comunes compartidos.

Su papel también tendrá un efecto directo en el M4 (módulo de investigación), ya que serán ellos quienes determinen los contextos a investigar y quienes cierren el proceso, determinando cómo se procede con la investigación y ayudando a definir, en consecuencia, quienes conformarán los equipos de reto **(M6)**.

Categoría B

Miembros con un alto grado de *expertise*, identificados en el mapa de talento **(M10)**. Serán los responsables de evaluar los procesos, valorar ideas y puntuar etapas, entre otros. Corresponden a una categoría única de usuario por el peso de sus decisiones, aunque su implicación puede ser puntual.

Implicación: su participación será clave en la definición del reto **(M6)** ya que serán quienes aportarán un expertise en concreto y ayudarán a definir los parámetros y métricas del reto. También serán los responsables de evaluar su progreso, fase por fase, hasta su conclusión, -con una participación muy activa en los módulos de ideación (M7) y de desarrollo de proyectos (M7)-.

Categoría C

Miembros responsables de gestionar los proyectos y garantizar el éxito de su cumplimiento.

Implicación: su participación en la plataforma se enmarcará en el módulo de proyectos **(M8)**.

Categoría D

Miembros de diversa índole (academia, empresas, ciudadanos, etc) registrados en la plataforma.

Implicación: los miembros de esta categoría serán los principales responsables de la ejecución del proyecto, actuando sobre todo en los módulos de investigación **(M4)**, observatorio **(M5)**, retos e ideas **(M7)** y proyectos **(M8)**.

Observación: estos miembros pueden ser clasificados en otras categorías en función de su aportación en determinados momentos, si se precisa que pueden aportar un *expertise* en concreto (categoría B) o en el caso de asumir el rol de gestor en un proyecto específico (categoría C).

Categoría E

Miembros relacionados con la subvención de los proyectos (administraciones públicas y sector privado, principalmente).

Implicación: su participación es transversal, ya que son parte del mapa de talento **(M10)**, aunque asumen un protagonismo especial en el módulo de definición de reto **(M6)**, momento en el que se definirán todos los aspectos relacionados con la financiación. Su participación también puede extenderse a otros módulos **(M7 y M8)** según las necesidades de financiación en el transcurso del reto.



4.4.3. Equipos

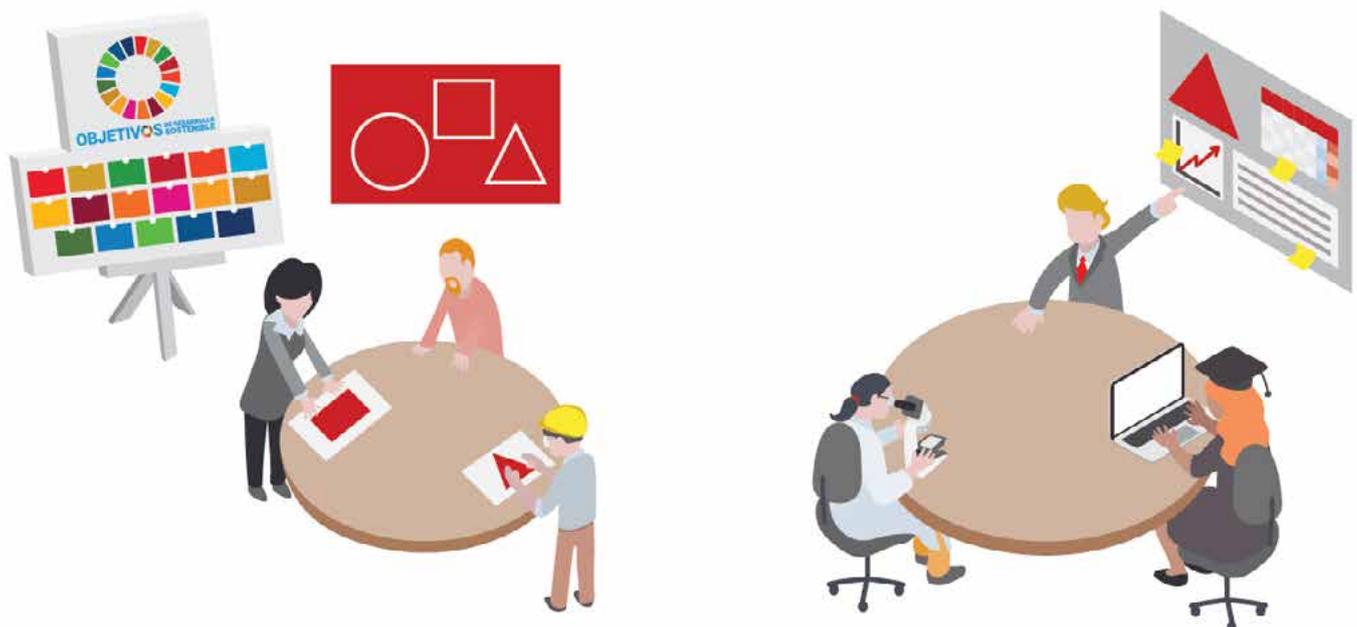
Considerando el proceso de innovación propuesto en la Plataforma, y teniendo en cuenta que se trata de un proceso autogestionado por sus miembros, es necesario plantear -además de los espacios de trabajo y conexión- una configuración ideal, propuesta para los equipos, para que sean capaces de ejecutar y finalizar los proyectos. En la plataforma encontraremos dos tipos de equipo:

Equipo del reto

Se entiende por equipo del reto el conjunto de personas que se reúne en el momento de la definición del reto. Por ello, es recomendable que este equipo esté formado por actores de diferentes sectores (cuádruple hélice), facilitando la visualización del problema desde todas las perspectivas posibles. Este equipo debe de ser perenne y mantener una visión estratégica durante todo el proceso de resolución del reto. Este equipo se relacionará directamente con las categorías A y B mencionadas anteriormente.

Equipo de proyecto

Se entiende por equipo de proyecto el conjunto de personas responsables de ejecutar un proyecto, desde la idea inicial hasta su implementación. Por ello, se recomienda que este equipo esté formado por actores altamente implicados y con diferentes expertise que les permita actuar en momentos específicos del proceso. Este equipo, que se relacionará principalmente con los miembros de las categorías C y D mencionadas anteriormente, tendrá una participación más puntual y deberá actuar de forma práctica.



4.4.4. Otros agentes del ecosistema de la plataforma

Además de los agentes explicados anteriormente, cabe destacar la presencia de otro tipo de agentes que no están registrados en la plataforma y no participan activamente en la actividad que se lleva a cabo. Pero estos agentes, que se relacionan con el nivel 3 de la plataforma, sí pueden visualizar qué está ocurriendo en la plataforma -siguiendo el principio de transparencia- a través del mapa de los ODS (M1) el observatorio **(M5)**, la visualización del repositorio de retos **(M7)** y los resultados obtenidos **(M9)**.

5

Recomendaciones

De forma complementaria a la propuesta presentada en el apartado anterior, hemos considerado relevante dedicar un capítulo a discutir sobre otros temas adyacentes que podrían condicionar o impactar el desarrollo de esta futura herramienta digital. A continuación, vamos a revisar algunas de las principales cuestiones:

5.1. Decidim, un punto de partida

Como ya vimos en el apartado de exploración, Decidim es una plataforma abierta de código libre dedicada a la realización de procesos participativos. La plataforma ha sido impulsada por el Ajuntament de Barcelona y es, además, la herramienta que utiliza hoy en día la ciudad para mediar los procesos participativos con sus ciudadanos.

Dado que se trata de una base tecnológica abierta, libre y centrada en el cambio social, ya desde un inicio se especuló sobre la posibilidad de vincular ambos proyectos, tanto por enfoque como por planteamiento estratégico.

Inicialmente, la hipótesis de Digital Future Society era que esta nueva herramienta se podría construir sobre la base tecnológica de Decidim. Para validar esta idea, además de analizar el caso Decidim, dedicamos una de las entrevistas de la fase de investigación a uno de los responsables y expertos del proyecto. A lo largo de la entrevista (notas consultables en el anexo) se abordaron distintos temas en relación con el proyecto, como las características técnicas de la plataforma, la filosofía detrás de la iniciativa o la hora de ruta futura.

La principal conclusión después del análisis es que Decidim tiene un enfoque diametralmente distinto al planteado para esta nueva plataforma. Decidim es una herramienta construida exclusivamente para realizar procesos democráticos entre ciudadanos. Tiene un enfoque de abajo a arriba, donde la administración actúa como único ente gestor.

En el caso de la plataforma que se está planteando, el enfoque es distinto: más estratégico, con una visión mucho más global y sistémica de la innovación social. Estamos ante una herramienta digital para poner en contacto los distintos actores del modelo de cuádruple hélice y desarrollar retos sociales alineados con los ODS.

Por ello, muchas de las posibles funcionalidades y características propuestas en el apartado anterior entrarían en contradicción con el enfoque conceptual de Decidim. Decidim es una herramienta política hecha por y para el ciudadano. Es un acceso digital para establecer diálogo con la administración pública. Esta es una de las metas del proyecto: consolidarse como la vía de entrada central del ciudadano en su interacción con la administración. Por tanto, esta disparidad de planteamientos diluye la opción de construir esta nueva plataforma sobre el actual Decidim.

Otra de las opciones posibles sería la de aprovechar el código libre y abierto de Decidim para generar un nuevo *software* completamente independiente. Esta parece una opción mucho más viable e interesante y que, desde luego, merecería la pena estudiar en detalle.

Una de las ventajas más evidentes sería la facilidad para establecer diálogo entre herramientas, ya que ambos *software* compartirían lenguaje y base tecnológica. Y este es, quizá, uno de los puntos más interesantes en relación a esta futura plataforma.

En caso de darse este supuesto, Decidim podría convertirse en el módulo dedicado a la colaboración ciudadana. O, por lo menos, en el canal para trasladar la plataforma al ciudadano. Considerando que esta plataforma tiene un enfoque mucho más global, tiene sentido utilizar una vía de entrada ya conocida por el ciudadano y que está alineada con el concepto Decidim.

Esta sería una solución óptima para todas las partes. Los ciudadanos seguirían contando con una única vía para proponer y contribuir al cambio, mientras que los actores implicados en el reto obtendrían valor a través de las aportaciones de los ciudadanos. En cualquier caso, y si finalmente fuera esta la opción escogida, sería recomendable desarrollar la futura plataforma teniendo en cuenta su compatibilidad e integración con Decidim.

5.2. Conduciendo la transformación hacia un gobierno digital

5.2.1. ¿Dónde nos encontramos?

La digitalización es hoy un fenómeno prácticamente instalado en todas las esferas sociales (el mundo laboral, el hogar, la cultura, el ocio...). Sin embargo, no podemos decir lo mismo en el caso de las entidades públicas. Salvo contadas excepciones, la mayoría de las administraciones públicas del mundo se encuentran hoy en un momento incipiente en cuanto a la digitalización. Esto no es ninguna sorpresa, ya que el sector público ha presentado históricamente una adopción tardía de la innovación⁴. Las numerosas trabas legales, además de su particular modus operandi, provoca que la mayoría de los avances ya presentes en el mercado lleguen con cierto retraso a la administración.

La situación en España no es mejor a la descrita de forma general. Hoy, España cuenta con numerosos procesos y trámites digitales vehiculados a través de la Sede Electrónica. A pesar de ello, la experiencia del ciudadano no es verdaderamente digital. La mayoría de los procesos digitales actuales replican exactamente la experiencia presencial, reproduciendo la mayoría de los defectos y carencias: falta de información y contexto, lentitud, dispersión, redundancias... La verdadera digitalización consiste en aprovechar la tecnología para ofrecer un beneficio tangible al usuario (en este caso, el ciudadano) respecto su situación actual.

En este sentido, el reto de la administración pública -tanto en España como en otros países- para los próximos años será replantear sus servicios en la era digital. Una oportunidad que sin duda implicará ofrecer al ciudadano servicios más rápidos, accesibles y satisfactorios.

⁴ Rogers 1962

5.2.2. Grandes barreras por superar

De acuerdo con el informe GovTech: Europe's next opportunity, elaborado por Accenture, existen ciertas acciones que pueden impulsar y acelerar la transición de aquellas administraciones que quieran ir hacia un gobierno digital. El informe agrupa estas acciones en tres categorías:

1

Regulación y compra

Todos aquellos cambios y mejoras que se realicen sobre el marco regulatorio supondrán una ventaja para el mercado que, en última instancia, repercutirán en una mayor competitividad y una situación más ventajosa para la compra de servicios y bienes por parte de administración. En esta línea, es recomendable que la administración explore y estudie algunas de las principales propuestas existentes dentro de la industria del RegTech.

Por otro lado, las administraciones deberían apostar por ser más accesibles e inclusivas en sus procesos de compra y contratación, permitiendo que pymes o startups con propuestas innovadoras tengan igualdad de oportunidades respecto a grandes empresas.

2

Infraestructura y ecosistema

Impulsar un gobierno digital significa establecerse como una plataforma que relaciona e impulsa agentes con el objetivo final de prestar un mejor servicio público. Por ello, es necesario que la administración pública se postulen como líderes de esta transición. En consecuencia, se recomienda impulsar políticas que favorezcan la atracción de talento y de *startups* a través de, por ejemplo, la creación de *hubs* de excelencia en sectores específicos en relación al GovTech, o incluso invirtiendo en empresas y tecnologías que puedan impactar en el futuro de los Gobiernos.

3

Competencias y cultura

La aparición y el desarrollo de nuevas tecnologías requiere de profesionales altamente cualificados y en permanente formación. De hecho, en muchos casos, el desarrollo tecnológico va por delante de la capacidad formativa. De modo que aquellas administraciones públicas que decidan convertirse en entes digitales deberán apostar y potenciar la educación, poniendo especial énfasis en aquellos programas que refuercen la mentalidad emprendedora, la resolución de problemas, la creatividad y la experimentación. Al mismo tiempo, se recomienda reducir al máximo las barreras legales que dan acceso a estos programas educativos. Esto incluye, entre otras cosas, eliminar las barreras migratorias, simplificar los procesos de admisión u ofrecer ayudas y subvenciones a aquellos profesionales que quieran ampliar sus conocimientos.

5.3. La visión tecnológica

La tecnología ha significado siempre un factor de cambio y progreso para la sociedad. Sus avances ofrecen nuevas posibilidades, aumentan la accesibilidad y aceleran los procesos de producción. En el marco de la Agenda 2030, la tecnología debe convertirse en uno de los principales catalizadores de la innovación social, facilitando a los distintos agentes su compromiso con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. A continuación, repasamos algunos de los conceptos tecnológicos que podrían tener mayor incidencia.

5.3.1. Open source y free software

El desarrollo de *software* no privativo contribuye de forma significativa a la innovación social. Abrir el código significa, entre otras cosas, hacer completamente transparente el proceso de desarrollo, ofreciendo a todo aquel que quiera la posibilidad de inspeccionarlo. Implica también ofrecer de forma desinteresada una base tecnológica que puede usarse libremente, con lo que se consigue mejor accesibilidad y un ahorro de recursos. Por último, la creación de *software* libre u open source fomenta la colaboración, ya que son aplicativos que se construyen a partir de la aportación de muchos.

5.3.2. Inteligencia artificial (IA)

La inteligencia artificial (IA) es todo aquel conjunto de programas y tecnologías a través de las cuales dotamos a las máquinas de habilidades cognitivas. La IA es probablemente una de las tecnologías más importantes y prometedoras en la actualidad. Presenta un amplio abanico de posibilidades: análisis de datos masivo, procesos de automatización, toma de decisiones, aprendizaje automático... Este conjunto de usos hace que cualquier sector se pueda beneficiar de su implementación. La inteligencia artificial proporciona principalmente eficiencia, escalabilidad, reducción de costes y rapidez.

5.3.3. Tecnologías de registro distribuido (DLT)

El uso de tecnologías de registro distribuido como blockchain contribuyen a generar mayor confianza y transparencia en los procesos públicos de la administración y otros agentes. La distribución de información entre distintos nodos ofrece mayor seguridad y confianza de la información, ya que esta pasa a ser custodiada por numerosos agentes en lugar de por un único agente que supervisa y tiene el control absoluto, como ha ocurrido tradicionalmente. El DLT también ofrece mayor trazabilidad, ya que toda la información se haya recopilada en un registro contable inmutable.

Otro aspecto interesante de las tecnologías de registro distribuido son los denominados contratos inteligentes: programas que permiten la ejecución automática de acuerdos previamente definidos, eliminando con ello agentes intermediarios.

5.3.4. El lado humano de la tecnología

Ética digital, normativas y confianza

Al mismo tiempo que la tecnología empodera y posibilita a la sociedad, también puede generar nuevos prejuicios y desigualdades. Por ello, es necesario que todo desarrollo técnico se acompañe en paralelo de una reflexión humanista y crítica. Debemos analizar las tecnologías teniendo en cuenta todas las posibles implicaciones y consecuencia, presentes y futuras, en todos sus campos (económico, social, medioambiental, político...).

Cualquier tecnología debe respetar los derechos humanos y velar por ellos. Aspectos como la privacidad, la seguridad, la igualdad o la transparencia deben ser primordiales en cualquier desarrollo tecnológico. También se recomienda elaborar un código ético que tenga en cuenta las buenas y las malas praxis en cada caso.

En conclusión, debemos estudiar el impacto de las tecnologías en el mundo, asegurándonos que no supondrán un impacto negativo para la sociedad y el planeta. De hecho, la reflexión debería ser la opuesta: las tecnologías se deberían desarrollar en tanto que presentan un impacto positivo en la sociedad y el mundo.

El sesgo humano traspasado a la tecnología

Toda tecnología es pensada y construida por personas. Es por ello que, en ocasiones, en el desarrollo de funciones automáticas como los algoritmos se traspasan o replican sesgos cognitivos propios de los humanos. Es decir: las máquinas acaban cometiendo los mismos errores en la toma de decisión que cometen las personas.

En ese caso, recomendamos que todo desarrollo tecnológico se lleve a cabo por un equipo multidisciplinar, no solo compuesto por tecnólogos, sino también por expertos en ciencias sociales, como antropólogos o psicólogos que ayuden a perfeccionar esos modelos.

También recomendamos realizar pruebas de testeo más exhaustivas y extendidas en el tiempo, de tal forma que los posibles errores queden solventados durante las fases de prueba y, por tanto, que no tengan incidencia en entornos reales.

Adicionalmente, también sugerimos que las decisiones que tome la máquina estén siempre acompañadas de un profesional que supervise esa decisión y, por tanto, que sea él quien acabe tomando en última instancia la decisión. Este debería ser el procedimiento habitual, al menos hasta que la máquina esté lo suficientemente entrenada y validada como para funcionar de manera autónoma.

Alfabetización y educación digital

Por último, debemos garantizar que toda solución tecnológica sea lo suficientemente accesible como para que ningún colectivo susceptible de usarla quede marginado o excluido. Conceptos como el universal design reivindican esta idea de tecnología inclusiva.

Por tanto, durante el desarrollo de una tecnología o herramienta digital, se deben considerar todos los posibles usuarios, con sus respectivos casos de uso, garantizando que todos ellos tengan una experiencia igual de satisfactoria. Esto implica ofrecer una experiencia personalizada o adaptada a los distintos grados de alfabetización digital, capacidades motrices y sensoriales o cognitivas.

En esta línea, El **Centro de Diseño Universal de la Universidad Estatal de Carolina del Norte** sintetiza el buen hacer del diseño universal en los siguientes 7 principios⁵:

- Uso equitativo.
- Flexibilidad en el uso.
- Simple e intuitivo.
- Información perceptible.
- Tolerancia al error.
- Tamaño y espacio apropiado para su acercamiento y uso.

5.4. Agentes del cambio

La colaboración es una de las palancas más importantes de la innovación social. Es a través de la interacción y el intercambio donde se genera el valor. Por ello, a continuación, mencionamos algunos de las cuestiones a considerar en el desarrollo de esta futura plataforma:

5.4.1. La urgencia de colaborar con el sector privado

Según la Red Española del Pacto Mundial⁶, el 78% de las pymes españolas desconocen la Agenda 2030 de desarrollo sostenible. Este dato es todavía más alarmante cuando dimensionamos el peso de la pequeña y mediana empresa dentro del tejido empresarial español, que representa prácticamente el 100% del tejido empresarial español. No ocurre lo mismo en el caso de las grandes empresas. La mayoría de las empresas del Ibex-35, por ejemplo, ya tienen en marcha iniciativas en relación a la Agenda 2030.

Por ello, se considera necesario que la administración impulse durante los próximos años programas y acciones de colaboración con pymes, puesto que la implicación y el cumplimiento como país dependerá en gran medida de la implicación por parte del tejido empresarial.

⁵ Mace 1997

⁶ Red Española del Pacto Mundial 2019

5.4.2. Colaboración con laboratorios de innovación

Los laboratorios de innovación son espacios físicos dedicados a la colaboración, experimentación y la creatividad entre ciudadanos y otros agentes⁷. En este sentido, consideramos muy recomendable su uso como complemento a las dinámicas y procesos concebidos en la futura plataforma de innovación. Los encuentros físicos ofrecen una experiencia más inmersiva, potenciando la participación y reforzando el sentimiento de comunidad.

5.4.3. Educación y formación en innovación

Algunos expertos consideran que el aspecto más determinante para innovar no es el conocimiento técnico ni los recursos de la organización, sino la cultura. Innovar depende en gran medida de la mentalidad y la forma de hacer de las personas. La mentalidad proactiva, la tolerancia a la ambigüedad, la capacidad por experimentar o la actitud emprendedora son algunos de los aspectos más importantes. Por ello, consideramos que la educación y formación en innovación debería ir de la mano de cualquier proceso de innovación.

5.4.4. Diferencias culturales

Se considera relevante que esta futura herramienta tenga en consideración este componente cultural. Así, la herramienta debería admitir cierta flexibilidad y autonomía del proceso con el objetivo de no limitar las distintas formas de trabajo, haciendo que todo usuario se sienta cómodo con su uso.

5.4.5. Acompañamiento y desarrollo de la plataforma

Por último, recomendamos que el proceso de desarrollo de la plataforma se lleve a cabo por profesionales expertos en el diseño y la gestión de procesos de innovación abierta. Se trata de una herramienta sumamente compleja, que incluye multitud de casos de uso con distintos agentes sociales. Por tanto, no solo es necesario un equipo técnico que desarrolle técnicamente la herramienta, sino que también será imprescindible que, dentro del equipo de trabajo, existan expertos en innovación abierta que puedan dar el enfoque pertinente a la herramienta.

⁷1.Lab 2019

Referencias

Accenture y Public. (2018). GovTech The Europe Next Opportunity. [PDF] Disponible en: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-90/accenture-govtech-pov.pdf

Carayannis, E. & Campbell, D. (2009). Mode 3 and Quadruple Helix: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem

Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology

i.lab. (2019). Estudi de labs d'innovació urbana: bones pràctiques

Mace, R. (1997). The 7 Principles of Universal Design.

Pacto Mundial Red Española. (2019). Guía para pymes ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Rogers, E. (1962). Diffusion of Innovations

Agradecimientos

Digital Future Society es una iniciativa transnacional sin ánimo de lucro de Mobile World Capital Barcelona y Red.es. En nombre de todo el equipo, estamos agradecidos a las siguientes personas que han contribuido con su tiempo y conocimiento a este informe.

Equipo de trabajo

Este documento se publica en el contexto de la colaboración entre Digital Future Society y SDLI.

- **Joan Ras**, Co-founder SDLI, founder Induct ES y consultor de innovación abierta.
- **Erica Harumi**, consultora de innovación en SDLI
- **Xavier Puig**, consultor de innovación en SDLI
- **Itziar Pérez**, consultora de innovación en SDLI
- **Judith Massagué**, consultora de innovación en SDLI

Expertos colaboradores

- **Blanca de Santiago**, Diputació de Barcelona
- **Ismael Peña**, Generalitat de Catalunya
- **Jordi Serratosa**, Taula Tercer Sector
- **Jose Jeronimo Navas**, Institut Català de Salut
- **Maria Remei Pararols**, Generalitat de Catalunya
- **Montserrat Romagosa**, Generalitat de Catalunya
- **Ramon Boixadera**, Diputació de Barcelona
- **Sergi Frías**, Ajuntament de Sant Boi de Llobregat
- **Tatiana Fernández**, Generalitat de Catalunya
- **Tomas Gea**, Ajuntament de Barcelona
- **Xavier Gironés**, Universidad de Manresa

Apéndice

Resumen de las entrevistas

En total, se han realizado un conjunto de entrevistas a los distintos agentes implicados, con una duración aproximada de 45 minutos cada una:

- 1.** Generalitat de Catalunya, Àrea de promoció econòmica.
- 2.** Universitat de Manresa-Fundació Universitària del Bages, Direcció de Recerca i Innovació.
- 3.** COBOI - Lab d'innovació Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.
- 4.** Generalitat de Catalunya, Innogent, Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública.
- 5.** Institut Català de la Salut, Departament d'Innovació.
- 6.** Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, Àrea projectes d'innovació.
- 7.** Diputació de Barcelona, Àrea de Desenvolupament Econòmic, Turisme i Comerç.
- 8.** Ajuntament de Barcelona, Àrea d'Innovació, iLab.
- 9.** Generalitat de Catalunya, Secretaria de Transparència i Govern Obert - Plataforma Decidim.

En el siguiente apartado se detallan los puntos más destacados de cada conversación. Dado que las entrevistas no se grabaron, el contenido ha sido interpretado a partir de las notas de los entrevistadores, por lo que algunas de las ideas expuestas pueden variar ligeramente respecto el punto de vista original expresado por los expertos.

Al final de este capítulo se incluye un apartado que sintetiza y resume las principales conclusiones obtenidas de toda la fase de análisis.

Entrevista 1: Generalitat de Catalunya, Àrea de promoció econòmica

- La Generalitat de Catalunya tiene interés en que exista una herramienta digital que visibilice y ponga en contacto todos aquellos actores que quieran participar en retos de innovación social. Pero existen dos grandes problemas en este campo:
 - Institucionalización: los modelos y herramientas actuales de innovación siguen una lógica arriba-abajo, es decir, el valor se crea y se gestiona desde las instituciones. Según el entrevistado, en la sociedad de hoy, el valor puede emerger de cualquier lugar. La herramienta debería posibilitar que cualquier persona, colectivo o entidad tenga la oportunidad de participar o liderar iniciativas de innovación social.
 - Fragmentación: a día de hoy no existe una herramienta que visibilice el mapa global de la innovación. Este elemento tiene múltiples consecuencias como pérdidas de sinergias, desaprovechamiento de recursos por culpa de duplicidades, problemas sin abordar, dedicación de recursos a problemas ya solucionados... Desde una perspectiva de territorio, ellos están muy interesados en que todos los actores con líneas de trabajo parecidas se alineen en lugar de que cada uno trabaje por su lado, de forma que obtengan un mayor valor e impacto.
- El entrevistado cree que esta función de “visión general” debería visibilizar las iniciativas en las que cada entidad está trabajando actualmente, los temas de interés o las áreas de expertise (menciona el concepto de “mapa de talento”). Este abordaje facilitaría la colaboración y permitiría tener una mirada sistémica de la innovación. Con ello se facilitaría la toma de decisiones en clave de impacto, ya que se tendría en cuenta todo el contexto.
- Además de esta visión general, el entrevistado cree que la plataforma debe tener funcionalidades para la identificación y el desarrollo digital de los retos (cita la función de edición de documentos colaborativa). La dificultad radica en que este planteamiento debería ser lo suficientemente abierto como para que cada uno de los actores preserve su forma de trabajar actual. Es decir, constituir un marco general que guíe, pero que no limite, el proceso de innovación.
- Cada agente tendría que ser capaz de aportar su valor diferencial según la fase y el momento. Por ejemplo, los centros de investigación podrían aportar conocimiento y producción académica; los emprendedores, tecnología o modelos de negocio y el ciudadano participación, perspectiva y visión, etc. Los actores podrían entrar y salir según la fase.
- Cree que la plataforma tendría que ser autogestionada según la temática del reto y los actores implicados. Cree que el enfoque bottom-up se tendría que aplicar también al liderazgo de las iniciativas. Es decir, que cualquiera, si quiere y está dispuesto a asumir esa responsabilidad, pueda liderar una iniciativa.
- El entrevistado cree que un proyecto de este tipo (la plataforma) debe ser impulsada por la administración pública, dado su papel conciliador y representativo del conjunto de intereses. En este sentido, la Generalitat de Catalunya se muestra abierta a financiar un proyecto de esta magnitud, siempre y cuando la herramienta responda de forma clara a estos fines.

Entrevista 2: Universitat de Manresa - Fundació Universitària del Bages, Direcció de Recerca i Innovació

- El entrevistado considera determinante que la plataforma tenga una mirada cíclica que vaya de principio a fin. De nada sirve lanzar muchos retos si no generan unos resultados tangibles que den sentido al proceso. En esta línea, cree que es importante la figura del líder de proyecto. Alguien que tenga la foto general del proyecto y que se responsabilice de su desarrollo (menciona las palabras “gobierno” y “gesto”). También es necesaria la dinamización y el “empuje” para que la motivación de los participantes no decaiga en ningún momento.
- Es muy importante explicitar las reglas de juego antes del inicio del reto. Por ejemplo, el presupuesto es un requisito que debería ser obligatorio bajo su punto de vista, ya que durante el transcurso del reto se va a implicar a muchos agentes que tendrán que dedicar tiempo y recursos, y eso debe ser recompensado. En ese conjunto de reglas del juego también destaca la transparencia de los indicadores de evaluación de propuestas o las restricciones de la administración pública.
- Destaca el componente de “foco”, tanto en los retos como en la plataforma. Ayuda mucho a los participantes, ya que entienden claramente de qué va, qué tienen que hacer, etc. A nivel plataforma, cree que se deberían trabajar muy bien las secciones o temas para facilitar ese foco.
- Cree que la plataforma debe contar con una red de networking o talento que permita identificar y contactar con aquellas personas o entidades que podrían aportar valor en un determinado reto o fase de un reto. A mayor variedad de entidades en la plataforma, mejor, ya que cada actor tiene una aportación de valor única.
- El entrevistado también comenta que la administración pública debería replantear su papel, ya que muchas veces actúa como freno en iniciativas de este tipo. Las trabas burocráticas suelen ser el principal escollo en el desarrollo de un reto de innovación. A menor burocracia, mayor calidad del resultado final.

Entrevista 3: Coboï, Lab d’innovació Ajuntament de Sant Boi de Llobregat

- Como laboratorio de innovación social, Coboï trabaja para facilitar la colaboración entre agentes y el proceso de innovación. De facto, es una plataforma que ha lanzado más de 40 proyectos de economía social. Para ellos, la iniciativa ciudadana es una nueva forma de hacer política.
- A la hora de plantear un reto, Coboï recurre siempre al modelo de la cuádruple hélice, que considera los cuatro agentes principales de una sociedad: la administración pública, las empresas, los centros de conocimiento y la ciudadanía. En función del reto, cada agente cobra un rol determinado; depende sobre todo del interés del agente y del valor que puede aportar al reto.
- Suelen evitar los pagos metálicos, en pro del intercambio de servicios y valor dentro del reto. Cada agente interesado en el reto cuenta con unos recursos, y al mismo tiempo, tiene unas necesidades sin cubrir. En la mayoría de los casos, esas necesidades pueden ser

cubiertas por otro agente o por la colaboración de varios de ello y viceversa, por lo que el intercambio monetario deja de ser necesario.

- Siguiendo con el modelo de la cuádruple hélice, el entrevistado considera que cualquiera de los agentes debería poder lanzar un reto, sin limitaciones. Así lo hacen en Coboï. De hecho, no hay jerarquías marcadas. El papel de cada agente es fluido y depende exclusivamente de la temática del reto. Pueden entrar y salir, permanecer en todo el proceso o aparecer de forma puntual, en función de cada caso.
- Considera muy importante el liderazgo del proyecto, es decir, la parte de project management. Por su experiencia, este se suele dar de forma natural, normalmente por la entidad o la persona que plantea el reto, ya que es el principal interesado de que se llegue a una solución.
- Es muy importante que la plataforma pueda realizar cierta función de lobby, es decir, que sirva para ejercer presión a partir de la suma de fuerzas de los agentes. Es necesario para sortear algunas de las barreras habituales que se dan por el camino. En esta misma línea, comenta que ellos, al formar parte del Ajuntament de Sant Boi, tienen mucho más fácil aprobar y poner en marcha los proyectos que se originan en los procesos de innovación.

Entrevista 4: Generalitat de Catalunya, Innogent, Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública

- Como una de las responsables del proyecto Innogent (la primera iniciativa de innovación abierta de la Generalitat de Catalunya realizada en 2014), la entrevistada explica los principales aprendizajes de esa experiencia:
 - Transparencia e igualdad: es muy importante que todas las personas que participan en el reto tengan la capacidad de aportar valor en cualquier fase del proceso. Una de las grandes aportaciones de la innovación abierta es el empoderamiento de la ciudadanía. La ciudadanía encuentra en este tipo de iniciativas la posibilidad de aportar y de demostrar su capacidad más allá de su área de responsabilidad.
 - Dinamización: a pesar de que las herramientas digitales facilitan muchos proyectos de este estilo, la entrevistada considera que la dinamización presencial debe ser un elemento ineludible del proceso. Iniciativas de este estilo requieren en muchos casos de cierto cambio cultural y, para conseguirlo, el entorno físico siempre es mucho más efectivo que el digital. Lo ideal sería que ambos entornos se complementaran y fueran utilizados según la ocasión.
 - El liderazgo: es clave que exista cierta “propiedad” sobre el reto. Si no hay nadie dispuesto a liderarlo, es muy difícil que el reto llegue a buen puerto. El proceso de innovación requiere “picar mucha piedra”. Es imprescindible un líder.
- La entrevistada comenta que una de las mayores dificultades del proceso es encontrar expertos en los distintos temas que se van planteando durante el reto. Muchos de ellos son impredecibles a priori. Este suele ser uno de los problemas que surgen durante el proceso. En este sentido, la entrevistada considera que sería útil contar con una base de datos de expertos o personas de referencia a las que poder acudir en un momento dado.

- Por último, argumenta que la administración tendría que ayudar a definir el reto, ya que muchas veces son el gran stopper. Muchos de los proyectos acaban muriendo cuando se topan con las restricciones públicas. Si la administración ayudara a definir el reto desde un principio, este problema quedaría resuelto. Se trata de generar unas expectativas más realistas.

Entrevista 5: Institut Català de la Salut, Departament d'Innovació

- Como responsable de innovación del ICS, el entrevistado cree que falta mucha cultura de la innovación en el país. “Todavía hay mucha gente que no sabe lo que es un reto”, argumenta. Según el doctor, la mayoría de los profesionales sigue trabajando con el paradigma tradicional de planificación estratégica. Es importante aprovechar cualquier momento para realizar pedagogía de los retos y los nuevos modelos de innovación.
- Según el experto, la implementación es la parte más importante de cualquier iniciativa de innovación. Si no hay valor tangible, el proceso de innovación no sirve ni tiene sentido. Considera que esta futura plataforma debería estar enfocada a lograr resultados concretos.
- Antes de iniciar cualquier reto, el paso previo es alinear a los agentes decisores. Para ello, remite a construir capas de consenso empezando por aquello esencial y, a partir de aquí, construir capas concéntricas sobre esa esencia. Si no conseguimos primero ese consenso, el reto será tiempo malgastado.
- Es muy importante que los retos cuenten con representación de todos los agentes involucrados, ya que ellos tienen un punto de vista único y, por tanto, son importantes para representar el reto en toda su dimensión. Por otro lado, lo que da valor a este tipo de iniciativas es el contenido, así que la plataforma debe ser muy accesible. De nada sirve tener una herramienta potente si la gente no la utiliza. La gente debería acceder con regularidad y generar contenido.
- Por último, el entrevistado destaca dos elementos adicionales. Por un lado, la importancia del liderazgo de los retos. Tiene que haber un líder que coordine y tenga la foto general del proyecto. Y, en segundo lugar, es necesaria una buena gestión de expectativas desde un inicio. Los participantes deben saber cuál es el resultado esperado y qué obtendrán a cambio de la participación.

Entrevista 6: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, Àrea projectes d'innovació

- Solo un 8% de las entidades de la Taula Tercer Sector cuentan con un responsable de innovación. M4Social nace con el objetivo de acercar la innovación y la transformación digital a las entidades de la Taula del Tercer Sector. Empezaron liderando y desarrollando retos, así como participando en retos de terceros, pero con el paso del tiempo dejaron de liderar retos porque no tenían la capacidad de desarrollar los proyectos surgidos durante el proceso. Actualmente, solo participan en retos organizados por terceros.
- Las entidades del tercer sector tienen dos grandes necesidades. Por un lado: visibilidad y presencia. La mayoría de las entidades son totalmente invisibles. Y, por otro lado,

subvenciones, es decir fuentes de financiación. De hecho, en este último punto, comenta que se ha planteado varias veces desarrollar una plataforma de gestión de subvenciones, pero la idea se ha desestimado por falta de recursos.

- El entrevistado comenta que el principal aprendizaje de la Taula del Tercer Sector en cuanto a participación está relacionado con el usuario. Por lo general, el entrevistado considera que los retos tienden a centrarse en colectivos demasiado amplios, y eso limita en gran medida la calidad de los proyectos. Dirigirse a públicos muy amplios provoca que ninguno de los proyectos llegue a responder por completo a las necesidades de los colectivos. Según él, los retos deben enfocarse a colectivos muy concretos y delimitados.
- Por último, comenta que muchas de las entidades que participan habitualmente en retos de innovación critican que, después de un largo proceso, no ven ningún tipo de resultado. Esta situación les genera frustración y dudas sobre la efectividad de participar en este tipo de iniciativas.

Entrevista 7: Diputació de Barcelona, Àrea de Desenvolupament Econòmic, Turisme i Comerç

- La labor principal de la Diputació de Barcelona es ayudar a los ayuntamientos a través de subvenciones. En la actualidad, la entidad trabaja con alrededor de 100 ayuntamientos. En algunas ocasiones también se relaciona con empresas, sobre todo con el objetivo de impulsarlas, ya sea a través de subvenciones o programas de formación.
- Comentan que, como Diputació de Barcelona, les interesaría mucho contar con un mapa general que visualizara en qué temas está trabajando cada ayuntamiento o empresa. Eso les permitiría tomar decisiones más orientadas al impacto. Actualmente funcionan caso por caso: si un ayuntamiento cumple con los criterios de la convocatoria recibe la financiación. No hay visión de sistema. Creen que esto ocurre con muchas de las entidades “financiadoras”.
- Dado su rol de sponsor, los entrevistados creen que las Diputaciones podrían asumir un papel importante en la definición de los indicadores del reto. Estos KPIs les permitiría medir exactamente el impacto de sus intervenciones, por lo que se podrían orientar a proyectos de mayor impacto.

Entrevista 8: Ajuntament de Barcelona, Àrea d’Innovació, iLab

- Como área de innovación del Ajuntament de Barcelona están muy interesados en desarrollar una plataforma de retos de innovación. De hecho, ellos se dedican justamente a eso: a desarrollar retos en el marco de la ciudad de Barcelona. Hasta la fecha han impulsado más de siete retos de distintas temáticas.
- Actualmente ya operan con una plataforma que cumple con una única función informativa (exponen los retos y el avance de los proyectos surgidos del mismo). Sin embargo, la plataforma no permite desarrollar ni trabajar el reto. Por ello, estarían muy interesados en disponer de una herramienta que permita también su desarrollo y gestión.

- En base a su experiencia, el entrevistado considera que uno de los aspectos más importantes de un reto es la definición previa a su lanzamiento. Entender e investigar muy bien la problemática a la que se tendrá que hacer frente. La calidad del reto final será directamente proporcional a la calidad de las respuestas.
- El entrevistado también cree que la plataforma debería ser capaz de visibilizar también los problemas e inquietudes de las organizaciones, ya que eso permitiría conectar entidades con necesidades similares, o incluso, conectar las soluciones (oferta) de unas entidades con la necesidad (demandas) de otras. Esa visión de conjunto permitiría resolver retos sin tener que lanzarlos, ya que probablemente otra entidad ya lo ha resuelto antes. El concepto clave de la plataforma debería ser “conectar”.
- También pone sobre la mesa la idea de un marketplace donde las empresas y startups pudieran ofrecer sus soluciones. Esta funcionalidad supondría una forma alternativa de resolver retos sin tener que lanzarlos, con lo que se ahorraría tiempo y recursos.
- El entrevistado considera que esta plataforma debería disponer necesariamente de inteligencia artificial, dado que es imposible examinar todas las ideas y propuestas. Especialmente si se lanzan retos de forma masiva. La inteligencia artificial debería ayudar a filtrar y hacer una primera calificación de las propuestas en base a, por ejemplo, palabras clave. Eso no eliminaría la tarea de los evaluadores, que deben ser los decisores últimos, pero la inclusión.

Entrevista 9: Generalitat de Catalunya, Secretaria de Transparència i Govern Obert - Plataforma Decidim

Nota aclaratoria: A diferencia de las entrevistas anteriores, esta entrevista no se realizó para entender y capturar necesidades, sino para conocer mas en detalle la plataforma Decidim. Como se comenta en el apartado de recomendaciones, en el inicio de este informe se especuló sobre la posibilidad de construir esta futura herramienta sobre la base tecnológica de Decidim y, por tanto, era necesario conocer de primera mano las posibilidades técnicas y conceptuales del proyecto.

- El entrevistado, responsable del proyecto Decidim y experto en procesos de participación ciudadana, expone las tres características destacadas de Decidim: modularidad, fiabilidad y escalabilidad. También detalla los módulos principales de la herramienta:
 - Asambleas: dispone de un directorio de entidades de representación civil, intranet con repositorio de proyectos y también extranet. Es de gran utilidad para identificar personas, así como asignar responsabilidades.
 - Procesos participativos: incluye información, deliberación (crear propuestas, comentarlas, votarlas...) y retorno.
 - Normativa: elaboración normativa de forma colaborativa. Dispone de comentarios y control de cambios sobre el documento madre.

- Actualmente están desarrollando una API para poder llevar la externalizar la información o permitir su integración con otras soluciones. Esta API podría utilizarse e campañas de crowdfunding, por ejemplo. De hecho, ya han trabajado en alguna iniciativa de crowdfunding con Goteo. De cara al año que viene, Decidim se plantea lanzar un proyecto relacionado con el matchfunding, donde el proceso de financiación y apoyo económico lo realizan múltiples agentes, entre los que se incluye el ciudadano.
- Otras funcionalidades que barajan para el futuro: disponer de un mapa de actores, incorporar inteligencia artificial para detectar patrones y masas críticas en los procesos o incorporar tecnología blockchain. En este último caso, el planteamiento es muy incipiente. Hasta ahora solo han hecho una pequeña reflexión de posibles aplicaciones y en 2020 plantean crear un sandbox.
- Su objetivo final en un horizonte temporal de quince años es tener el “Facebook” de la participación, donde el ciudadano pueda entrar y ver rápidamente en qué proyectos puede participar. Siguiendo con la analogía de la red social, plantea que en un futuro la plataforma te pueda proponer iniciativas de participación en base a tus intereses.
- Es importante aclarar que Decidim no es una herramienta orientada únicamente a procesos de participación de Gobiernos, sino que está dirigida a toda entidad o organización que quiera llevar a cabo un proceso participativo. De hecho, a día de hoy ya cuentan con casos de uso fuera del entorno público, como la empresa Som energía. Su objetivo es potenciar esta línea de negocio.
- Por último, reconocen haber cometido un error de personalización para casos específicos, como el Ajuntament de Barcelona o la Generalitat de Catalunya. De cara al futuro, priorizaran aquellas actualizaciones que beneficien a la gran mayoría.



**Digital
Future Society**