



Claus del funcionament
dels Labs com a eina de
transformació a través
de la innovació a la
Comunitat Valenciana

Guia de treball Labs RIS3 - CV

*Un enfocament pràctic basat en la
participació i en la dinamització*



Taula de continguts

1. Introducció	2
2. Objectiu de la guia.....	3
3. Què és un Lab RIS3-CV?	4
3.1. Sistema de Governança RIS3-CV	5
3.2. Organigrama i Composició d'un Lab	7
4. Metodologia	9
4.1. Constitució de un Lab RIS3-CV.....	9
4.2. Posada en marxa i funcionament del Lab	11
5. Sistema de gestió	26
5.1. Gestió dels Labs	26
A nivell GDI.....	26
A nivell de grups de treball de projectes pilot:	27
A nivell d'òrgans de governança de la RIS3-CV	27
5.2. Quadre d'indicadors	27
5.3. Cicle de vida d'un Lab	28
5.4. Risc anticipat relacionat amb el baix rendiment (Camins crítics).....	29
6. Cronograma/planificació	30
7. Pla de comunicació	31
7.1 Comunicació interna	31
7.1.1 Eines de comunicació interna	32
7.1.2 Accions de comunicació interna.....	35
7.1.3 Altres accions de comunicació interna	35
7.2 Comunicació externa.....	36
7.2.1 Eines de comunicació externa.....	36
7.2.2 Accions de comunicació externa.....	38
7.2.3 Altres accions de comunicació externa	39
8. Transferència de coneixement	40
9. Annexos.....	41

1. Introducció

El 27 de desembre de 2016 la Comissió Delegada per a la Ciència, Tecnologia i Innovació del Consell de la Generalitat va aprovar l'Estratègia d'Especialització Intel·ligent de la Comunitat Valenciana (RIS3-CV). Des de la seua aprovació, **la RIS3-CV ha significat l'Agenda Estratègica d'Innovació de la Comunitat Valenciana i té dos elements característics principals**. El primer és que es basa en la idea d'identificar el potencial productiu de la Comunitat i adoptar una estratègia d'inversió en recerca i desenvolupament (R+D) ajustada a aqueix potencial, implicant una especialització per al desenvolupament d'oportunitats i avantatges competitius de les empreses de la Comunitat Valenciana. I el segon element crucial és que la identificació d'aqueix potencial s'ha realitzat a través de la interacció i l'intercanvi entre actors locals del teixit empresarial, investigador i social per a revelar les àrees a les quals s'haurien d'adreçar els fons de R+D.

Una de les principals forteses de la RIS3-CV és que des del seu inici ha comptat amb la participació de tots els agents del Sistema Valencià d'Innovació (SVI), tant en el disseny com en l'execució de l'estratègia i en el desenvolupament de projectes conjunts. A través de noves formes d'interacció i col·laboració entre els diferents agents implicats, van a desenvolupar-se nous serveis i processos millorats que contribueixen a noves capacitats de les empreses i la millora de la seua productivitat. Això crea prosperitat i genera noves idees de valor a la societat com a principal destinatària i usuària de les innovacions.



A nivell tècnic, les Plataformes de Participació RIS3-CV, també conegudes com Labs d'innovació de la RIS3-CV, són un model d'innovació oberta on participen, a més de les empreses, agents del coneixement de la Comunitat Valenciana i la Generalitat i els agents socials. Els Labs constitueixen un punt de trobada per a la compartició d'idees i l'exploració de noves formes de col·laboració que permeten la posada en marxa de projectes innovadors que, en absència de col·laboració, seria impossible dur a terme.

Durant els anys 2018 i 2019 es van posar en marxa quatre Labs d'innovació: **Esport, Indústria 4.0, Smart Grids i Qualiment**. El treball realitzat ha servit per a orientar el descobriment d'oportunitats cap als reptes i projectes pilot identificats entre les diverses associacions empresarials, agents de coneixement científic i tecnològic, clústers i altres entitats de suport a les empreses interessades que han participat.

Existeixen incentius evidents de participar en un Lab: creació de xarxes de contacte, accés a informació, increment de la influència en programes i polítiques públiques, accés a finançament, etc. No obstant això, la participació d'un Lab exigeix una sèrie de requisits d'organització i funcionament que han d'establir-se d'inici amb la finalitat de assegurar que s'aconsegueixen els resultats per a abordar els reptes identificats, els objectius marcats i el màxim potencial d'aquesta modalitat d'innovació oberta per a la posada en marxa de projectes col·laboratius de R+D i innovació emmarcats en l'estratègia RIS3-CV.

El desenvolupament d'una metodologia de treball que confirme el funcionament i desenvolupament dels Labs facilitaria la creació d'un major nombre de Labs, augmentaria la participació d'agents del SVI i fomentaria la creativitat i un intercanvi intensiu de coneixement entre els agents del SVI. Fomentar l'intercanvi i la transferència de coneixement entre els agents del SVI, especialment entre els centres d'investigació científic i tecnològic i les empreses, es presenta com un dels majors desafiaments socioeconòmics de la Comunitat Valenciana. Gràcies a aquest increment del coneixement en les empreses s'obtindrà un major valor afegit i una major productivitat elevant els nivells de riquesa i prosperitat a la regió.

2. Objectiu de la guia

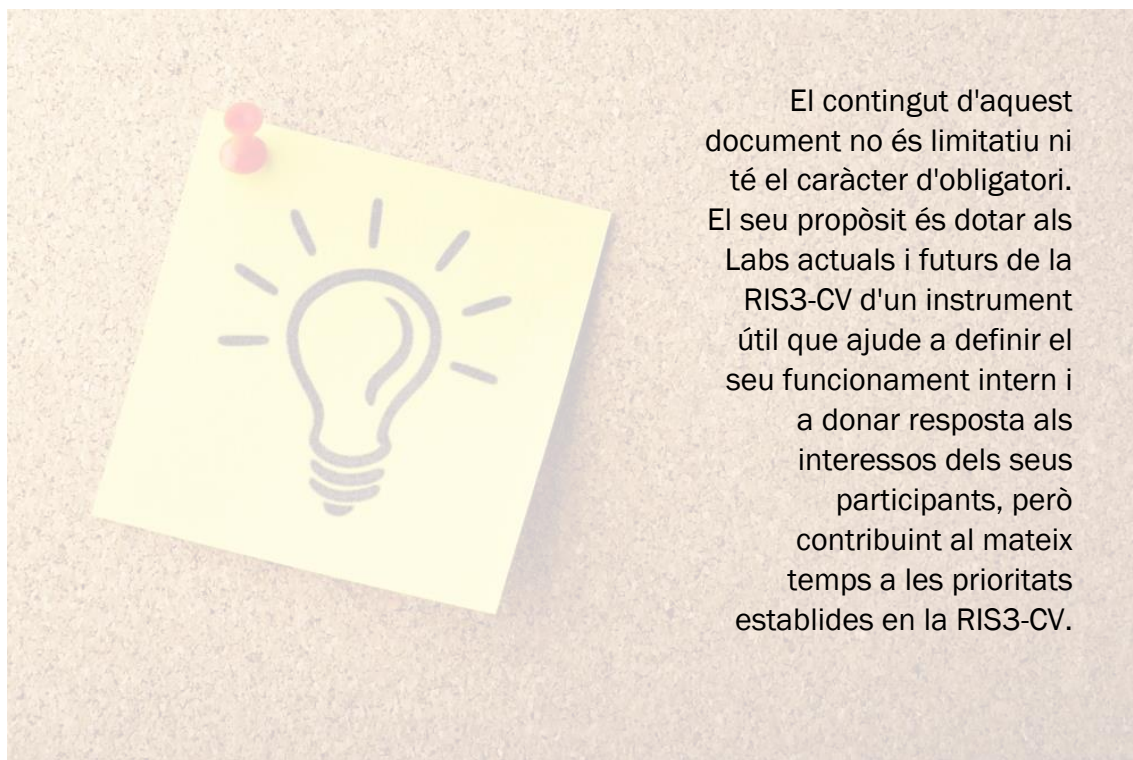
L'objectiu d'aquesta guia és facilitar als membres dels potencials Labs una sèrie **d'orientacions i recomanacions** a l'hora de posar en marxa un Lab que permeta donar resposta als reptes identificats i estiga alineat amb la realitat del SVI i les polítiques d'innovació de la Comunitat, nacionals i europees.

La guia s'estructura en un itinerari d'acompanyament des de la constitució del Lab i definició de reptes, fins a la identificació de projectes innovadors, idees, conceptes que puguin ser testats i implementats i susceptibles de la seua traducció en polítiques de la Generalitat (mesures, convenis, etc.).

En la guia s'estableixen pautes de gestió des del punt de vista metodològic i organitzatiu dels LABS RIS3-CV, concretant en passos i eines per a la dinamització i per a la recollida i tractament de les idees que surtisquen.



La crisi sanitària ocasionada per la pandèmia COVID-19, ha accelerat la digitalització del treball i les reunions virtuals s'han convertit en una forma habitual de treballar. Gran part de les tasques que es proposen en la guia poden realitzar-se tant en presencial com online i s'inclouen indicacions sobre aquest tema. Per a això es proposa utilitzar una sèrie d'eines interactives com a pissarres virtuals o enquestes ràpides per a dur a terme les sessions virtuals amb èxit. A més, es proposen altres eines digitals per a dur a terme la comunicació de l'activitat dels Labs que donen continuïtat a les activitats realitzades en el passat.



3. Què és un Lab RIS3-CV?

Actualment, les activitats d'investigació i innovació es han identificat com a element essencial per a un creixement sostenible i inclusiu capaç de generar alts nivells de prosperitat en les societats desenvolupades

El sector públic juga un paper molt important en el foment de la investigació i la innovació, participant en la **inversió i co-creació** de projectes d'innovació i compartint riscos amb el sector privat. A més, hui dia la innovació en el propi sector públic és un imperatiu i una oportunitat per a utilitzar nous enfocaments en el disseny i la gestió de polítiques públiques que milloren el seu rendiment i la manera de prestar serveis als ciutadans.

Una de les eines que utilitzen les administracions públiques per a contribuir a la investigació i la innovació són els Laboratoris d'Innovació o Labs. En el cas de la Generalitat Valenciana, on Lab és **un procés obert de diàleg** entre persones involucrades en la innovació que, mitjançant un mètode experimental, aborda reptes concrets amb potencial impulsor/transformador en àrees econòmiques i socials de la Comunitat Valenciana, sobre els quals focalitzar polítiques d'innovació.

Un Lab, per tant, és un procés més que una estructura, és un lloc de compartició i exploració d'idees, una posada en pràctica del “procés de descobriment emprenedor” que subjau sota el paradigma RIS3. Aquest procés on flueix el coneixement i les experiències hauria de ser capaç d'aglutinar masses crítiques sobre idees concretes de transformació per a millorar de manera transparent, participativa i col·laborativa l'ecosistema innovador regional.

Les six característiques que defineixen un LAB RIS3-CV



1. És un **procés obert**
2. És un **procés participatiu i representatiu**, en els quals la interacció dels seus diversos integrants és fonamental
3. El **risc i la incertesa** formen part del projecte
4. La **comunicació** ha de fluir
5. L'única guia o metodologia es realitza per a gestionar la **llibertat del procés** cap a projectes i iniciatives innovadores
6. **Compromís** de la Generalitat

Els Labs formen part de la governança de la RIS3-CV que reuneix a la Generalitat i a la resta d'agents del SVI de manera representativa i participativa. Els Labs són un clar exemple d'aquest enfocament participatiu i del seu enfocament de baix a dalt (*bottom-up* en anglès) en la definició de l'estratègia i el desenvolupament de projectes.

3.1. Sistema de Governança RIS3-CV

La composició i estructura del seu sistema de governança de la RIS3-CV, és el reflex d'aquesta diversitat, en la qual estan representats tots els agents que formen part del sistema d'innovació de la Comunitat Valenciana i que es descriu a continuació:

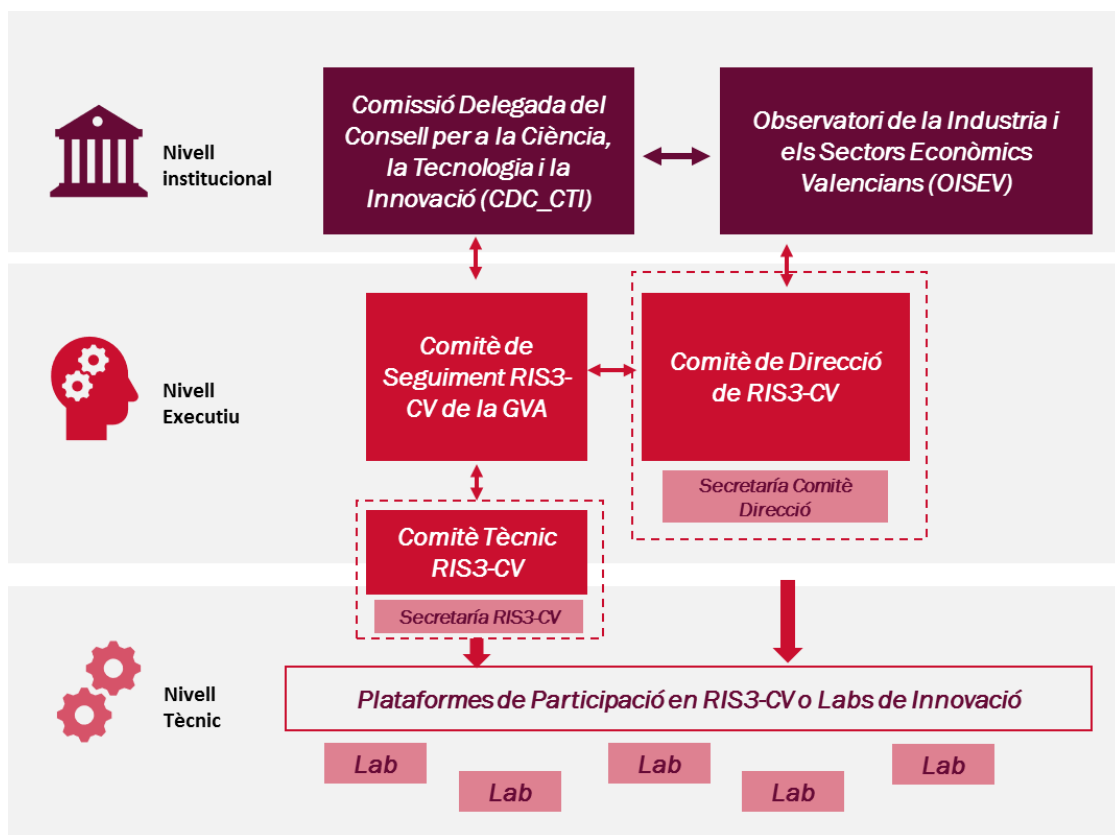


Figura 1. Composició i Estructura – Sistema de Governança RIS3-CV

A nivell institucional:

- La Comissió Delegada del Consell per a la Ciència, la Tecnologia i la Innovació és l'òrgan responsable de la coordinació de l'Agenda Estratègica RIS3-CV per part de la Generalitat. Es regula per el Decret 55/2013, de 3 de maig.
- L'Observatori de la Indústria i dels Sectors Econòmics Valencians, regulat per el Decret 58/2012, del Consell, de 5 d'abril, és el fòrum de participació i anàlisi actualitzada de les mesures i polítiques desenvolupades per la Generalitat.

A nivell executiu:

- El Comitè de Direcció de RIS3-CV és l'òrgan central de participació dels agents empresarials, socials i del coneixement. Assumeix la responsabilitat executiva sobre les decisions d'orientació estratègica de les accions de foment de la investigació i la innovació regional. El Comitè de Direcció RIS3-CV és l'encarregat de coordinar les activitats dels Labs d'innovació.

Les funcions específiques del Comitè de Direcció RIS3-CV són:

- Determinar el número i objecte dels Labs d'innovació.
- Determinar la composició dels membres integrants dels Labs, sota criteris d'equanimitat i equilibri entre els representants dels diferents components del sistema valencià d'innovació.

- Determinar els objectius i tasques específiques que hauran d'escometre aquestes plataformes.
 - Sobre la base del treball d'aquestes plataformes, avaluar i emetre informes sobre els avanços en l'execució de les mesures RIS3-CV i els resultats obtinguts, així com propostes de millora i noves mesures, i sobre la integració de les quals en l'estratègia que haurà de donar resposta la Generalitat (avaluació i seguiment de RIS3-CV).
 - Mantindre un observatori permanent de situació de context que permeta la realització àgil de nous exercicis de determinació estratègica de prioritats d'ara en avant.
 - Comunicar a la societat l'evolució i resultats de l'estratègia, i requerir de la mateixa la seua col·laboració per a maximitzar aquests resultats i explotar-los en benefici del benestar social.
- El Comitè de Seguiment RIS3-CV de la Generalitat, constituït per la Comissió Delegada del Consell per a la Ciència, la Tecnologia i la Innovació, està format per alts càrrecs de la Generalitat amb responsabilitats en investigació i innovació. És l'òrgan responsable d'informar dels avanços de l'estratègia, realitzar recomanacions de reorientació en el seu cas i assegurar l'alineació de les prioritats de la RIS3-CV amb la resta de propostes d'acció en investigació i innovació en la Comunitat Valenciana.

A nivell tècnic:

- El Comitè Tècnic RIS3-CV de la Generalitat està format per personal tècnic de la Generalitat provinent dels diferents organismes integrants del Comitè de Seguiment. El Comitè Tècnic RIS3-CV és l'estructura operativa per al desenvolupament de les iniciatives de la Generalitat en aquest àmbit.
- La Secretaria RIS3-CV, atribuïda a la Direcció General d'Innovació, es farà càrrec de la coordinació i dinamització de l'estructura de governança per a facilitar el desenvolupament de les funcions de cadascun dels seus elements.
- Les Plataformes de Participació en RIS3-CV o Labs d'innovació són la fórmula de treball conjunta de la Generalitat i els agents del Sistema Valencià d'Innovació . Es podran constituir tantes com precise el correcte impuls i seguiment de l'agenda estratègica i podran estar vinculades, per exemple, a les diferents prioritats RIS3-CV o a altres aspectes que es consideren d'especial rellevància. La seua participació és voluntària i la seua missió és aconseguir la major implicació possible dels agents del SVI.

3.2. Organigrama i Composició d'un Lab

El fet que un Lab estiga format per entitats de diversa naturalesa i amb diferents interessos, suposa certa complexitat que exigeix una atenció especial a l'organigrama i requereix d'un lideratge i d'una coordinació contínua per a assegurar l'avanç dels treballs.

Per a assegurar que tots els agents de les **quatre hèlices (empreses, centres de coneixement, societat civil i administració)** estiguen representats des de que es constitueix un Lab sense que això suposa una dificultat de gestió, es defineix una estructura que incloga a dos representants per cada hèlice, prioritant a les associacions per representar a un major nombre d'agents. Donat que l'objectiu és atraure a un número elevat d'agents interessats per a desenvolupar conjuntament projectes innovadors, el grup inicial s'obrirà posteriorment a la participació d'altres interessats per a que puguin aportar les seues idees per a crear valor conjuntament.

Els Labs són aprovats pel Comitè de Direcció de la RIS3-CV, però el seu lideratge correspon a la Generalitat, en concret a la Direcció General que té l'interès estratègic d'impulsar un Lab. Per tant, a continuació es descriu amb major detall els òrgans del sistema de governança d'un Lab:

Grup de Dinamització Inicial (GDI), integrat amb caràcter general per un màxim de 8 membres, i respectant la representativitat de la quàdruple hèlice de la innovació. La seua composició és la següent:

- *Representant de la Generalitat*, que s'encarregarà del seu lideratge i coordinació. Realitza la proposta inicial descrivint els objectius que pretén aconseguir el Lab.
- *Representants de l'àmbit empresarial*, especialment associacions empresarials amb un clar lideratge en la matèria o especialistes d'empreses singulars per la seua trajectòria recent o el seu àmbit de treball.
- *Experts/es provinents d'altres organismes d'investigació*, centres tecnològics o un altre tipus d'entitats generadores de coneixement científic-tecnològic vinculades amb l'àrea de treball en el qual se centrarà el Lab.
- *Experts/es i agents interessats d'entitats socials* com a sindicats o altres organitzacions no governamentals o representatives de la societat civil.

Competències i funcions:



- **Participar activament** en el Lab, implicant-se en les diferents activitats
- **Decidir sobre els reptes** que guiaran el treball del Lab
- **Decidir qui participa** als projectes
- **Fer seguiment** de les activitats del Lab
- **Gestionar la informació** i repartir-la entre els participants del Lab i amb el Comitè de Direcció RIS3-CV
- **Realitzar propostes** de modificació dels reptes i qualsevol altra actuació

Per a assegurar un bon funcionament del GDI, es proposen els següents rols que seran assumits per alguns dels seus membres:

- **Líder**: marca l'estratègia a alt nivell del Lab. Es el portaveu davant la governança de la RIS3-CV i també de cara al públic. Està representat per el/la Director/a General que ha proposat el Lab o persona de la Direcció designada per ell/ella.
- **Coordinador/a**: assegura el compliment de les tasques i del seu cronograma, realitza els seguiment dels acords, prepara la revisió de reptes i és, en definitiva, responsable

del seguiment del Lab i de la recollida d'indicadors. Prepara les reunions (convocatòria, agenda, actes i assenyalar pròxims passos) i s'encarrega de realitzar un paper de “dinamitzador intern”. És el/la portaveu de les comunicacions per part del GDI. Pot ser la mateixa persona amb la funció de líder o es poden diferenciar dins de la mateixa Direcció General o fins i tot designar a un altre membre del GDI.

- **Expert/a temàtic** : expert/a en les àrees que incloga el Lab dins de la RIS3 o de l'àrea temàtica a tractar. Aporta informació sobre les últimes tendències, estat de l'art i benchmarking nacional i internacional. Pot haver-hi tants experts/es designats/des com es requereisca i podrà ser qualsevol membre del Lab.
- **Resta de membres**: tindran les funcions generals reconegudes per al GDI dins del Lab.
- **Dinamitzador extern**: agilita les reunions, anima el debat, marca les línies a tractar (opcional).

Altres participants del SVI addicionals al GDI que, per la seua trajectòria professional o grau de representativitat, puga realitzar aportacions d'interès en l'àmbit de treball dels Labs. Generalment, la seua participació està contemplada a partir de la Tasca 4 de convocatòria a altres agents per a la realització de projectes .

- Empreses
- Clústers
- Experts/es provinents de les universitats públiques valencianes, investigadors, doctorats, posdoctorat etc.
- Altres Conselleries que puguen estar involucrades en les iniciatives, noves línies d'informació, programes o reformes que es propose dins del Lab.
- Representants d'altres administracions i entitats públiques com el CSIC, FECYT, etc.

Grups de treball de projectes pilot. Els grups de treball són el nivell més operatiu d'un Lab i tenen un objecte concret per a resoldre (generalment d'àmbit institucional o científicotècnic). Formen part de l'organigrama del Lab i estan constituïts per membres del GDI interessats en la temàtica i altres agents del SVI que han mostrat interès a participar.

En el cas dels grups de treball de projectes pilot es recomana també la definició de rols bàsics:

- **Líder-Coordinador/a**: Persona al capdavant del projecte: el/la portaveu. És qui assegura el compliment de les tasques incloses en la seua planificació. Porta la gestió i seguiment del projecte en comunicació amb el GDI i prepara les reunions (convocatòria, agenda, actes i assenyalar pròxims passos).
- **Expert/a tècnic /a**. Expert/a en un o diversos àmbits estratègics del projecte. Aporta informació de valor sobre tendències, normes, o qualsevol altre aspecte que puga repercutir en el desenvolupament del projecte.
- **Expert/a en finançament** . Persona encarregada de la cerca de possibles vies de finançament per al projecte i estudia el seu enquadrament segons cada cas.
- **Resta de participants**: altres membres del GDI i participants del SVI.

4. Metodologia

En aquest apartat es descriuen els processos recomanats per a desenvolupar la activitat dels Labs. Això inclou una sèrie de tasques/activitats que han de dur-se a terme de manera òptima per a aconseguir la fi última: l'èxit dels Labs.

Tal com s'observa en la Figura 2, se distingeixen dues fases fonamentals: la constitució o creació del Lab i el Funcionament o desenvolupament del Lab.



Figura 2. Esquema general de constitució i funcionament d'un Lab

A continuació es detalla cadascuna d'aquestes fases indicant les activitats que inclou cada tasca. A més, es descriu l'objectiu, la metodologia, les eines, la documentació que es genera i la planificació estimada.

4.1. Constitució de un Lab RIS3-CV

L'objectiu d'aquesta fase és descriure els passos necessaris perquè un Lab comence a funcionar. Un Lab comença a gestar-se quan una Direcció General de la Generalitat té la motivació estratègica i els incentius necessaris per a liderar un Lab.

Per a donar el pas de liderar un Lab i estructurar-ho de la manera que es recomana en aquesta guia, cal prendre una decisió el més informada possible, tenint en compte per exemple les següents consideracions:

Consideracions prèvies a la concepció d'un Lab



- **Temps.** És necessari tindre en compte el temps que suposarà liderar i gestionar un Lab; tant el temps que pot dur a terme les formalitats per a la constitució i gestió del Lab (coordinació, comunicació amb els agents, informes de seguiment) com el temps necessari per al desenvolupament dels projectes.
- **Nombre de persones i entitats.** Tenint en compte que l'objectiu és crear un Lab sostenible en el temps, per a analitzar aquest criteri serà necessari tindre present no sols als agents del Grup de Dinamització Inicial necessaris en el moment de la constitució del Lab, si no de la resta d'agents del SVI que puguin anar incorporant-se als treballs del Lab en un futur proper.
- **Finançament,** a més de les convocatòries de la Generalitat, considerar altres formes de finançament: capital de risc, convocatòries del CDTI o Horitzó Europa entre altres.

A continuació es resumeix el procés de constitució d'un Lab per part del sistema de governança de la RIS3-CV:

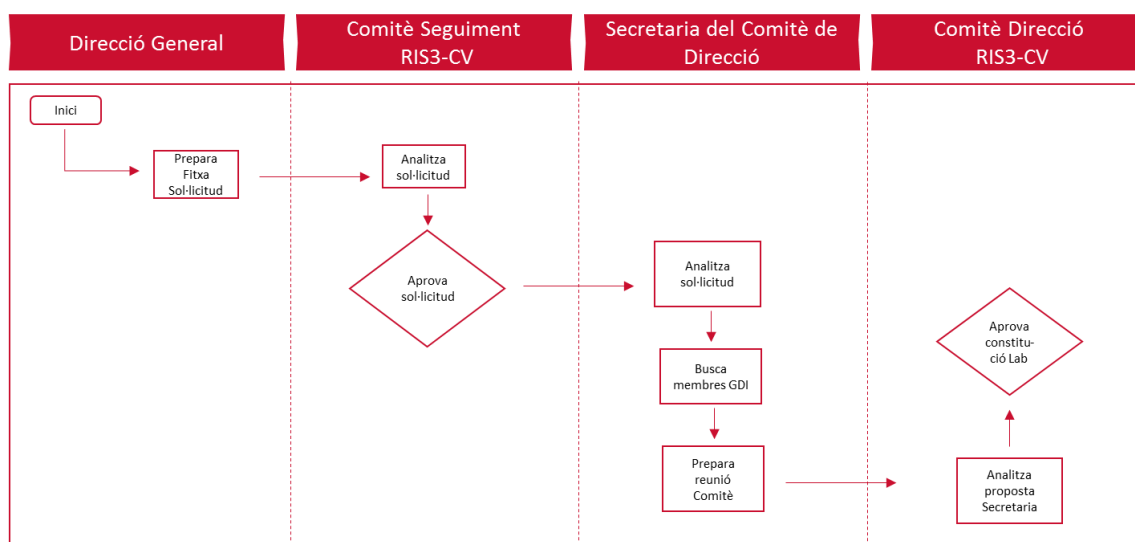


Figura 3. Procés de constitució d'un Lab

Davant l'oportunitat de crear un nou Lab, en una primera fase correspon a una Direcció General de la Generalitat valorar l'oportunitat i, en el seu cas, sol·licitar la constitució d'un Lab al Comitè de Seguiment de la RIS3-CV. Per a realitzar la sol·licitud formalment, la Direcció General involucrada haurà d'emplenar la plantilla de la "Fitxa de sol·licitud de constitució d'un Lab" que s'ha dissenyat als efectes on es detallarà :

Fitxa de sol·licitud de constitució d'un Lab



- **Nom de Lab:** proposta de nom que identifique el Lab
- **Definició:** breu declaració on es descriga concretament el propòsit que persegueix el Lab i que, de manera evident, guardi relació amb el nom anterior.
- **Àmbits RIS3-CV:** assignació d'objectius generals i específics de la RIS3-CV als quals pot contribuir el Lab, així com els fòrums i subfòrums als quals es pot vincular el Lab proposat.
- **Participació:** entitats que podrien participar en el Grup de Dinamització Inicial del Lab
- **Adequació:** motivació del potencial del Lab com a impulsor dins de la cadena de valor a través de la investigació i la innovació.
- **Cooperació interregional:** possibilitat del Lab per a encaixar en altres partenariats innovadors a nivell regional o europeu (o relació prèvia).

A continuació el Comitè de Seguiment de la RIS3-CV, format pels Directors Generals amb competències en innovació, analitza la sol·licitud que és autoritzada a nivell de Secretari Autònom.

Posteriorment, abans d'arribar al Comitè de Direcció de la RIS3-CV, passa per la seua Secretaria, que ho analitza i el valida. En cas que siga necessari, la Secretaria implicarà a agents addicionals per a assegurar una representativitat de les quatre hèlices del SVI.

Finalment, prèvia validació per part de la Secretaria, el Comitè de Direcció dona el vistiplau a la constitució del Lab. Cal destacar que és possible començar amb les activitats del Lab si es compta amb la validació de la Secretaria del Comitè de Direcció, si encara no s'ha reunit el Comitè de Direcció.

Com a resultat, s'haurà constituït el Lab que comptarà amb una primera proposta de membres que formen el GDI. Amb l'objectiu de mantindre informat al SVI i al públic en general es recomana la comunicació de la constitució del Lab a través de nota de premsa o el mitjà que es considere. Es recull amb més detall en l'apartat 7: Pla de comunicació.

4.2. Posada en marxa i funcionament del Lab

L'objectiu d'aquesta fase és aconseguir executar una cartera de projectes innovadors en àmbits estratègics per al SVI. Es proposa en aquesta fase una sèrie de tasques que, executades ordenadament, ajuden a aconseguir l'execució dels projectes.

Segons els participants dels primers Labs RIS3-CV, una de les causes que amenacen a la continuïtat d'un Lab es la falta d'un coneixement més precís per part del propi GDI del significat d'un Lab. Aleshores, agents del SVI disposats a participar poden desmotivar-se després de les primeres reunions i poden limitar la seua participació activa en la presa de decisions per a definir reptes i projectes ja que no entén bé per a què serveix un Lab i el seu potencial.

Per a evitar-lo, és convenient que en la primera reunió s'explique clarament el significat i la finalitat del Lab als membres del GDI. Això ajudarà a comprendre des del principi el propòsit del Lab i facilitarà la contribució dels membres del GDI a definir els reptes del Lab i poder planificar les tasques a realitzar.

Per tant, el coordinador ha de ser capaç d'explicar la finalitat d'un Lab que, de manera general, ha de comptar amb les següents característiques:

Finalitat d'un Lab



- **Crear un espai de col·laboració** i intercanvi on puguin reunir-se els agents del SVI.
- **Aconseguir identificar i seleccionar projectes** innovadors que aborden els reptes plantejats.
- **Elaborar propostes d'iniciatives** per a les Conselleries i proposar reformes de polítiques i programes.
- **Donar suport a l'execució dels projectes** públics-privats.
- **Mobilitzar inversions** en R+D+I.

Seguidament, un altre element crític per entendre millor el seu significat serà definir en detall cada Lab individualment.

De manera general, s'estima convenient definir un Lab en concret a través d'una classificació que s'organitza en cascada com segueix: definició (propòsit)/àmbit d'actuació/reptes/projectes.

Un Lab ha de definir de manera concreta quines seran el seus **propòsits estratègics** a perseguir. En aquesta definició s'inclourà la necessitat no coberta o desafiament social que es pretén aconseguir, abordar, o solucionar amb l'activitat del Lab. En la fitxa de sol·licitud de constitució d'un Lab que utilitzarà al inici la Direcció General Líder s'inclou una primera definició que, encara que vàlida, pot ser convenient continuar desenvolupant entre el coordinador i el GDI a l'inici del Lab.

En la mateixa fitxa es recolliran els **àmbits d'actuació RIS3-CV**, que recull els objectius generals i específics així com els fòrums i subforos de participació previst en l'estratègia RIS3-CV que convindrà presentar als membres del GDI.

A continuació, i fruit de les dinàmiques desenvolupades en les tasques de posada en marxa del Lab, es triaran uns reptes que contribuïsquen al propòsit del Lab. Els reptes són el motor de funcionament d'un Lab que seran els pilars sobre els quals es desenvoluparà la seua activitat.

Per tant, un **repte RIS3-CV** emana del propòsit del Lab i ha de tindre les següents característiques:

- Ser suficient **ambiciós** com per a incloure diverses accions transdisciplinars; no ha de tindre una única possible solució o iniciativa per a dur a terme.
- Ha de ser **estratègic** per a la Comunitat Valenciana i donar respostes a necessitats no cobertes fins al moment.
- Ha de ser **horitzontal**, aconseguint la implicació en la seua resolució de diversos agents i, per tant, no estar especialment dirigit a un segment.
- Ha de complir amb els criteris **SMART**: objectiu específicament determinat, mesurable, assolible, rellevant i amb un termini definit.
- La seua resolució comporta específicament relacionar **investigació i innovació** amb les necessitats de la societat i la ciutadania.

A continuació, convé definir així mateix el concepte de projecte . S'entén com una idea o un pla i fa referència a una concreció o planificació d'un conjunt d'activitats que s'han de realitzar per a aconseguir una fi determinada o uns objectius concrets. Els projectes poden afectar polítiques, programes, mesures, instruments, etc. En el treball d'un Lab es distingeixen generalment dos tipus de projectes:

I. Actuacions d'àmbit Institucional

- Agilitzar mecanismes legislatius
- Matisar aspectes reglamentaris
- Definició de polítiques públiques
- Establiment de bones pràctiques
- Modificar l'abast d'aplicació de convocatòries d'ajudes

II. Actuacions d'àmbit Científic-Tecnològic

- Fomentar la realització de projectes públic-privats
- Posada en marxa de centres demostradors, entorns de proves, casos d'ús
- Altres accions dins de la cadena de valor
- Millora d'habilitats i capacitats formatives
- Establiment de bones pràctiques

En la següent figura s'il·lustra el procés en el qual es concreten les iniciatives o projectes a desenvolupar en el Lab.

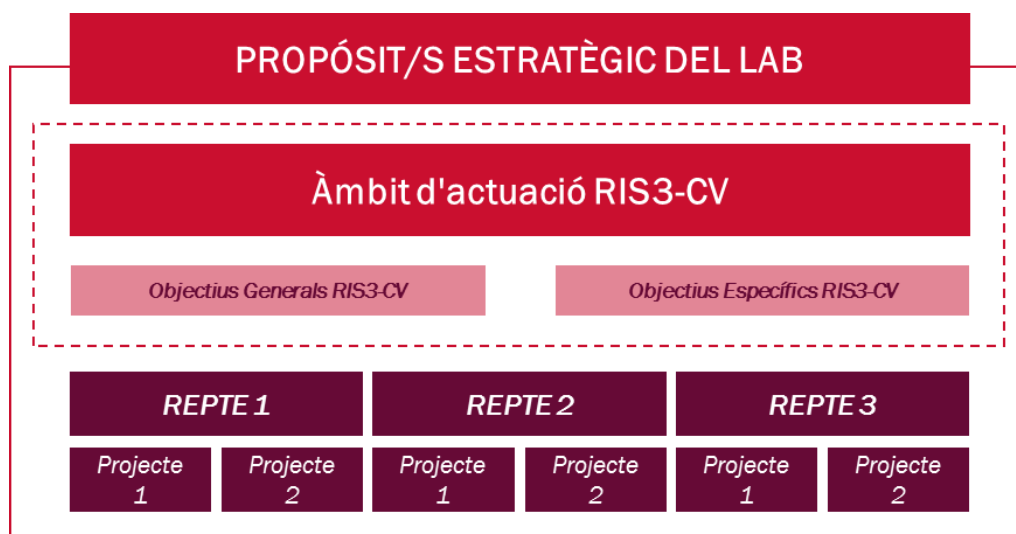


Figura 4. Esquema d'estructura temàtica i elements a desenvolupar dins un Lab (il·lustratiu)

A continuació, es descriu detalladament les tasques a desenvolupar en la posada en marxa i funcionament d'un Lab.



Figura 5. Esquema general de tasques del Funcionament dels Lab

Tasca 1. Presentació del Lab

Objectiu

Presentació oficial del Lab. Exposició clara dels propòsits estratègics que persegueix el Lab i de l'àmbit d'actuació RIS3-CV. Repàs de l'estructura i rols que conformen el Lab i una aproximació inicial als reptes als quals pot fer front.

Descripció/metodologia

Es proposa dur a terme una reunió inicial que marcarà l'arrencada oficial del funcionament del Lab. La reunió serà convocada pel *coordinador* en el termini aproximat d'1 o 2 setmanes després de l'aprovació definitiva del Lab per part del Comitè de Direcció.

- Format: Online / Videocridada
- Duració: 30 - 45 min
- Participants: GDI
- Punts a tractar durant la reunió:
 - Presentació. Serà *el líder* qui donarà la benvinguda als integrants del Lab i farà una breu presentació centrant el discurs en la motivació de la creació del Lab, la seua finalitat, etc. Els propòsits del Lab, prèviament definits en la fitxa de constitució, es contrastaran i ratificaran amb la resta de membres del GDI.
 - Integrants. El coordinador del Lab presentarà l'estructura del Lab i els rols que existiran (el rol de líder i coordinador estarà ja definit. El presentarà el rol d'expert/a temàtic/a però es decidirà més avançat el Lab i serà voluntari per part d'un membre del GDI). Se li concedirà un parell de minuts a cadascun dels integrants que compon el Lab per a realitzar una presentació individual.
 - Planificació. Es presentarà una planificació inicial de les activitats a realitzar en els següents 12 mesos. A més, es presentarà l'eina de comunicació triada.
 - Pròxims passos. S'introduirà la següent activitat a desenvolupar, que serà la "identificació de reptes". Per a això, s'informarà els integrants de la documentació de referència i directrius generals (reglaments marc, plans, programes, legislació, etc.) que han de consultar per a anar pensant en els reptes a proposar en la següent activitat.
 - Col·loqui. Temps per a compartir primeres impressions, inquietuds dels integrants del Lab, etc.

Treballs previs a l'execució de la tasca

El/la coordinador/a del Lab s'encarregarà de:

- Preparar la documentació necessària per a la reunió d'acord amb la plantilla "Presentació del Lab".
- Recopilar la documentació de referència relativa a l'àmbit del Lab (legislació, programes ajudes, plans, etc.). Aquesta informació estarà en un repositori exclusiu del Lab i s'anirà actualitzant i completant a mesura que avancen els treballs.
- Convocar als integrants via correu electrònic

Treballs posteriors a l'execució de la tasca

El/la coordinador/a del Lab s'encarregarà de:

- Preparar l'acta de la reunió segons la plantilla "Acta de Reunió" i enviar-li-la a tots els integrants en un termini no superior a una setmana des de l'execució de l'activitat.

Es deixarà 3 dies hàbils per a aportar comentaris a l'acta abans de considerar-se acceptada.

- Acordar data per a la següent reunió.

Eines



- Presentació segons plantilla “Presentació del Lab”

**Documentació
generada**



- Acta de reunió

Planificació



1 o 2 setmanes després de l'aprovació definitiva del Lab pel Comitè de Direcció

Tasca 2. Identificació de reptes

Objectiu

L'objectiu de la segona tasca és iniciar el debat i la fase de *brainstorming* per a ampliar i perfeccionar les idees inicialment compartides per a l'establiment dels reptes del Lab.

Descripció/metodologia

Es realitzarà una segona sessió de treball que s'estableix des d'un punt de vista eminentment dinàmic.

- Format: Online – Videocridada o presencial
- Duració: 2 h
- Participants: GDI
- Punts a tractar durant la reunió:
 - Presentació. El/la coordinador/a introduirà els objectius de la sessió i detallarà les principals conclusions i qüestions tractades en la Tasca 1.
 - Desenvolupament. En aquesta sessió es treballarà la caracterització dels reptes proposats per cada integrant del GDI sobre la base de les directrius marcades en la Tasca 1 (en principi, cada membre suggerirà un repte perquè, en total, s'aconseguiquen 8 reptes, però es podran suggerir els que es creguen convenients o perquè siguin treballats per grups). Per a això, cada integrant treballarà amb un panell de reptes en el qual es podrà detallar la informació principal associada de manera àgil i visual. Es disposarà de 30 minuts perquè cada integrant complete el panell. En cas d'una modalitat presencial, cada integrant del GDI rebrà un panell de treball; es recomana que aquests panells siguin de grans dimensions i es treballen pegats a la paret en la qual manejar els post-its físics. En el cas de modalitat virtual, els participants tindran un panell en PowerPoint que podran manejar en els seus propis ordinadors; el xat es deixarà obert perquè puguin manifestar dubtes i el/la coordinador/a anirà preguntant en paral·lel pels avanços o qualsevol tipus de qüestió que puga sorgir. Els post-its físics o virtuals permeten sintetitzar les idees exposades i poden ser fàcilment agrupables per característica o temàtica.
 - Debat. El/la coordinador/a actuarà de moderador/a, donant la paraula a tots els participants. Cada membre del GDI tindrà 3 minuts per a exposar la caracterització dels reptes que proposa, explicant el QUÈ i el PERQUÈ d'aquest repte. Seguidament, se obrirà un torn de preguntes després de l'exposició de cada repte amb un temps de 5 minuts, on es podrà aprofundir els aspectes tractats. Aquesta dinàmica en presencial es realitzarà “en ronda”, passant per cada estació de treball. En el cas de virtual, cada membre compartirà la seua pantalla per a poder visualitzar el panell en conjunt. L'objectiu de la dinàmica és ser àgils i concisos en les explicacions. La duració del debat s'ajusta a uns 30 minuts d'exposició de tots els reptes i uns 40 minuts de Preguntes i Respostes.
 - Tancament i pròxims passos. El/la coordinador/a recull físicament o rep els panells digitals de cada membre i fa un sumari expositiu dels reptes treballats, apuntant-los en la presentació de suport a la tasca, informant que es realitzarà una prioritització en la següent reunió, convidant als agents a meditar sobre tota la informació subministrada.

○

Treballs previs a l'execució de la tasca

El/la coordinador/a del Lab s'encarregarà de:

- Preparar la documentació necessària per a la reunió segons la plantilla "Identificació de Reptes".
- Recopilar qualsevol altra documentació resultant de la primera tasca i necessària per a aprofundir en els reptes.
- Convocar als integrants via email. Es recordarà als membres del GDI que hauran d'haver aprofundit en les directrius traslladades en la primera tasca i tindre clars els reptes que proposarà cadascun. S'avançarà als participants que cadascun proposarà un repte i s'aprofundirà en la necessitat no coberta, els objectius i característiques perseguides amb el repte, així com els Riscos i Oportunitats de la seua posada en marxa.

Treballs posteriors a l'execució de la tasca

El/la coordinador/a del Lab s'encarregarà de:

- Enviar l'acta de la reunió segons plantilla "Acta de Reunió". Es deixarà 3 dies hàbils per a aportar comentaris a l'acta abans de considerar-se acceptada.
- Agrupar tots els panells en els quals s'ha treballat i annexar-los a l'acta de reunió enviada com a documentació addicional.
- Documentar els reptes en les fitxes descriptives segons plantilla "Fitxes de reptes" (el/la coordinador/a, amb la potencial ajuda de cada membre del GDI, documentarà el repte proposat) i enviar-los juntament amb l'acta i els panells a tots els integrants en un termini no superior a una setmana des de l'execució de l'activitat.
- Acordar la data per a la següent reunió.

Eines



- Presentació segons plantilla "Identificació de Reptes"
- Fitxes de reptes basades en metodologies àgils per a perfilar les característiques de cada repte. Es proposa realitzar un taller que permetia esquematitzar i caracteritzar els reptes proposats, inicialment per cada membre i, posteriorment, amb les idees que sorgisquen del debat.

Documentació generada



- Fitxes de reptes
- Acta de reunió

Planificació



1 o 2 setmanes després de la reunió del taller 1

CONSELLS I SUGGERIMENTS:

- Un repte ha de complir els criteris SMART, és a dir, Específic (encara que tinga un abast obert ha de tindre un focus), Mesurable (amb impacte potencialment enregistrable), assolible (a mitjà termini), realista (amb iniciatives tangibles) i acotat en el temps (pla d'acció).

Tarea 3. Priorització de reptes

Objectiu

L'objectiu d'aquesta tasca és realitzar la priorització de tots els reptes treballats en la tasca anterior. Cal destacar que és una activitat que es pot fer seguidament de l'anterior reunió, però es descriu la sessió específicament per la importància que té la priorització i per a no allargar més del que es preveu la tasca anterior.

Descripció/metodologia

Es realitzarà una tercera sessió de treball que s'estableix des d'un punt de vista eminentment dinàmic.

- Format: Online – Videocridada
- Duració: 0,5 h
- Participants: GDI
- Punts a tractar durant la reunió:
 - Presentació. El/la coordinador/a introduirà els objectius de la sessió i explicarà la metodologia a seguir per a la priorització de projectes. Es realitzarà un sumari executiu de tots els reptes presentats per cada membre del GDI.
 - Priorització i Selecció. Amb els reptes agrupats (com a màxim es tractaran de 8 reptes, 1 per participant), els integrants tindran 3 punts a repartir entre els reptes de la resta de participants (no es poden atribuir als reptes proposats per la persona que vota); es poden repartir els punts a un mateix repte o dividir-los. Finalitzada la votació s'ordenaran per ordre decreixent de valoració, escollint els 3 reptes més valorats per a iniciar la cerca de projectes. En cas d'empat, es realitzarà una votació a mà alçada per a seleccionar el repte secundat per la majoria.
 - Conclusions. Els participants manifestaran qualsevol dubte o qüestió associada amb la votació i es donarà per finalitzada la sessió.

Treballs previs a l'execució de la tasca

El/la coordinador/a del Lab s'encarregarà de:

- Assegurar-se que els participants tenen la informació de tots els reptes (fitxes i panells) i han pogut meditar sobre cada caracterització
- Tindre agrupats els reptes que aborden la mateixa necessitat/problema
- Seleccionar el mètode de votació més adequat per als participants

Treballs posteriors a l'execució de la tasca

El/la coordinador/a del Lab s'encarregarà de:

- Enviar a tots els participants els reptes seleccionats juntament amb l'acta de la reunió
- Acordar la data per a la següent reunió

Eines		• Presentació segons la plantilla “Presentació del Lab_SVI” • Fitxes de reptes i Panell de priorització
Documentació generada		• Acta de reunió
Planificació		1 setmana després de la reunió del taller 2 o simultani a la segona tasca

Tasca 4. Crida a agents i preselecció d'idees.

Objectiu

L'objectiu d'aquesta tasca és realitzar una crida als agents del Sistema Valencià d'Innovació (SVI) per a participar en els reptes plantejats. D'aquesta forma es fomentarà el desenvolupament del Procés de Descobriment Emprenedor conjunt. Es planteja realitzar un Webinar de presentació dels reptes i una posterior posada en comú entre els membres del GDI per a seleccionar idees de projecte que contribuïsquen als reptes.

Descripció/metodologia

Es realitzarà una sessió de treball per a compartir les línies de treball futures del Lab, establides en reptes concrets per a treballar en el mitjà termini.

- Format: Online
- Duració: 1 h
- Participants: GDI, SVI
- Punts a tractar durant la reunió:
 - Presentació i Desenvolupament. El líder del Lab, juntament amb l'ajuda d'algun membre del GDI, presentarà per primera vegada el Lab creat al SVI. Així mateix, presentarà als integrants del Lab i els propòsits que té associats.
 - Pròxims passos. El/la coordinador/a anunciar á que s'habilita una crida de mostres d'interès als agents per a participar en el Lab en relació amb les reptes proposats. Per a això, s'habilitarà el mateix dia un qüestionari online durant 10 dies naturals en el qual podran proposar la seua idea de projecte i qualsevol altra informació d'interès que puga aportar a un repte concret del Lab. Es realitzarà una anàlisi de les idees rebudes per part els representants de la quàdruple hèlice que enriquirà el pool de possibles propostes a executar dins de cada repte. Tota la informació, a més, es compartirà amb els agents participants.
 - Preguntes – Taula debat. Els participants manifestaran qualsevol dubte associat amb el procés o podran aportar idees o suggeriments previs d'iniciatives dins dels reptes plantejats, experiències en curs, sinèrgies amb un altres plans, etc.

Treballs previs a l'execució de la tasca

El/la coordinador/a del Lab s'encarregarà de:

- Presentació del Webinar i preparar el qüestionari per a la presentació d'idees.

Treballs posteriors a l'execució de la tasca

El/la coordinador/a del Lab s'encarregarà de:

- Recopilar totes les idees de projectes realitzades pels agents del SVI per a posar-los en comú amb el GDI i observar el nombre d'idees de projectes que té el Lab per a cada repte. L'intercanvi amb el GDI es pot fer compartint correus electrònics, per telèfon o per un canal d'alguna plataforma col·laborativa. Aquest pool de propostes complementarà qualsevol idea de projecte prèvia identificada pel GDI perquè servisca de base per a la selecció de projectes prioritaris de la següent Tasca.

Eines



- Presentació - Webinar
- Fitxes de reptes

		Eines d'enquesta
Documentació generada		- Acta de reunió - Idees de projectes per a cada repte d'agents del SVI
Planificació		2 setmanes després de la reunió del taller 2 o 3 (segons aplicació)

CONSELLS I SUGGERIMENTS:

- Cal entendre com a “projecte” qualsevol tipus d'iniciativa en la qual el Lab puga mediar per a afavorir el desenvolupament d'idees i del potencial innovador de l'ecosistema. Al final, els Lab són eines per al Sistema de Descobriment Emprenedor, però poden contindre iniciatives que siguen mitjans però no finalitats en si mateixos.

Tasca 5. Identificació de projectes

Objectiu

L'objectiu d'aquesta tasca és identificar una sèrie de projectes a desenvolupar que permeten o ajuden a aconseguir els reptes anteriorment establits.

Descripció/metodologia

Es durà a terme una sessió de treball dinàmica.

- Format: Preferiblement presencial
 - Duració: 2,5 h
 - Participants: GDI i nous agents convidats. La metodologia proposada està dissenyada per a una participació màxima de 16 persones (preferiblement 4 per hèlice) a fi d'assegurar una intervenció equilibrada dels participants i arribar a resultats concrets en finalitzar la sessió
 - Punts a tractar durant la reunió:
 - Presentació. El/la coordinador/a del Lab realitzarà una breu introducció de la sessió en la qual començarà realitzant una breu descripció dels 3 reptes seleccionats.
 - Desenvolupament. El procés d'identificació de Projectes es durà a terme en tres passos. Inicialment es durà a terme un bloc de brainstorming. Aquesta activitat partirà de totes les idees recopilades en tasques anteriors, inclosa la informació recollida en els qüestionaris del SVI. Els participants disposaran de 30 minuts per a proposar i compartir idees sobre projectes a desenvolupar en cadascun dels reptes. Els participants apuntaran les seues idees en post-its sobre un panell de treball de grans dimensions pegat en la paret. *En el cas de modalitat virtual, seran els participants o bé el/la coordinador/a, qui anirà prenent nota de les idees sobre post-its virtuals en un panell digital compartit.* En un segon bloc, els participants s'encarregaran d'ordenar segons importància (per a abordar el repte), cadascun dels projectes identificats en cada repte. Per a realitzar aquesta prioritització de manera més àgil es proposa l'ús d'una eina web. Se seleccionarà un màxim de dos projectes per cada repte, aquells que hagen sigut votats com a prioritaris. En l'últim bloc de la sessió es descriuran els projectes seguint les indicacions del coordinador i seran exposades en la plantilla "Identificació de projectes". Els participants es dividiran per projectes formant grups. Inicialment s'involucrarán en aquells que més els interessin o en els quals puguin aportar més valor, sempre garantint que hi haja un nombre de participants suficient en cada projecte (repartiment uniforme dels integrants). Cada grup s'encarregarà de completar la informació relativa a cada iniciativa segons les instruccions, per al que disposaran de 30 minuts. D'igual manera, els participants podran girar pels diferents grups per a aportar noves idees. En finalitzar, cada grup tindrà 5 minuts per a exposar davant la resta d'integrants del Lab el seu projecte i es podran prendre notes per a completar-los.
- Com a resultat d'aquesta tasca s'obtindrà un màxim de dos projectes per cada repte i els agents que participaran en el desenvolupament de cadascun d'ells.
- Conclusions. Com a tancament de la sessió, el/la coordinador/a del Lab convidarà a que cada projecte trie a un líder/coordinador que s'encarregarà de convocar a la resta d'integrants a la pròxima reunió per al "Desenvolupament de projectes", a més de les altres tasques descrites en l'apartat 0.

Treballs previs a l'execució de la tasca

El/la coordinador/a del Lab s'encarregarà de:

- Preparar la presentació de la reunió segons la plantilla “Identificació de projectes”, incloent les idees recopilades dels qüestionaris de la tasca anterior. Això servirà com a punt de partida en el brainstorming.
- Convocar als integrants del Lab via email. En funció del nombre de propostes rebudes i agents interessats a participar en el Lab, es convocaran 1 o més reunions de treball que seguiran la mateixa metodologia, garantint així la participació màxima de 16 persones en cada sessió.
- Seleccionar i preparar una web per a votació.

Treballs posteriors a l'execució de la tasca

El/la coordinador/a del Lab s'encarregarà de:

- Recopilar la informació dels projectes en les fitxes de projectes segons plantilla “Fitxa de projectes”.
- Preparar l'acta de la reunió segons plantilla “Acta de reunió” i enviar-la a tots els participants del Lab en un termini no superior a una setmana des de l'execució de l'activitat. En l'acta s'adjuntaran les fitxes de projectes
- Acordar data per a la següent reunió

Eines



- Presentació amb la metodologia de la sessió

Documentació generada



- Fitxa de Projectes
- Acta de reunió

Planificació



1-2 setmanes després de la reunió de la tasca 4

Tasca 6. Desenvolupament de projectes

Objectiu

L'objectiu d'aquesta tasca és la posada en marxa de cadascun dels projectes seleccionats. Aquesta tasca se planteja com una reunió de partida en la qual s'establiran unes pautes d'execució comunes per a el seu desenvolupament. En tot cas, es pretén deixar llibertat de funcionament als projectes i amb aquesta tasca es pretén assegurar uns requisits mínims d'organització i de seguiment.

Descripció/metodologia

Es proposa realitzar una reunió de treball.

- Format: Online – Videocridada
- Duració: 45 min
- Participants: Agents del SVI i GDI involucrats en cada projecte
- Punts a tractar durant la reunió:
 - Presentació. El líder del projecte realitzarà una breu introducció de la reunió en la qual exposarà l'índex de continguts a tractar i exposarà la informació de partida del projecte segons la fitxa elaborada en sessió de treball anterior.
 - Desenvolupament. El líder del projecte repassarà una sèrie de pautes a complir per a garantir el correcte desenvolupament del projecte. Entre elles, l'assignació de rols dins del grup de treball i el sistema de seguiment dels treballs.

Rols del projecte. Dins de cada grup de treball assignat a cada projecte s'identificaran els següents perfils segons siga d'aplicació a cada cas (veure descripció dels perfils en l'apartat 0): Líder/coordinador/a, Expert/a tècnic i Expert/a en finançament .

Sistema de seguiment. Durant el desenvolupament del projecte, el grup de treball es compromet a realitzar una sèrie d'activitats de seguiment que facilitaran el control dels treballs per part del Lab

- Actes de reunió. Després de cada reunió que realitze el grup de treball, el líder/coordinador s'encarregarà d'elaborar una acta, que enviarà a la resta d'agents involucrats en el projecte, en el qual s'inclourà com a contingut mínim: data, hora i lloc d'execució; assistents; agenda o ordre del dia; temes tractats; i pròxims passos.
- Reunions de seguiment amb el GDI. Se celebrarà al menys una reunió amb el GDI del Lab als 6 mesos de l'inici del projecte, en la qual es presentaran els avanços i resultats obtinguts pel grup de treball fins al moment.

Treballs previs a l'execució de la tasca

El/La líder/coordinador/a del projecte s'encarregarà de:

- Preparar la presentació de la reunió segons la plantilla “Desenvolupament de projectes”
- Convocar als integrants del grup de treball via email

Treballs posteriors a l'execució de la tasca

El/La líder/coordinador/a del projecte s'encarregarà de:

- Elaborar l'acta de reunió

Eines



- Presentació amb la metodologia de la sessió

**Documentació
generada**



- Acta de reunió

Planificació



1-2 setmanes després de la reunió de la tasca 5

5. Sistema de gestió

5.1. Gestió dels Labs

La governança d'un sistema d'innovació requereix establir interconnexions entre els diferents agents que el formen. Aquestes interconnexions ocorraran amb major freqüència i probabilitat si es troba mitjanament estructurat i és percebut com a lògic per part dels agents.

En el cas dels Labs, es requereix d'una certa organització i un sistema de gestió funcional per a assegurar la continuïtat dels intercanvis que es produïsquen i al mateix temps mantindre informats als propis participants i a altres interessats com els òrgans de governança de la RIS3-CV com la Secretaria RIS3-CV.

A continuació s'inclouen unes recomanacions sobre un sistema de gestió d'un Lab. Si bé, aquestes no pretenen implantar un sistema complex i burocràtic, sí que s'estima necessari assegurar cert equilibri en la gestió i el seguiment del Lab.

El sistema de gestió d'un Lab se centralitza en l'acció del GDI, que té la competència de realitzar el seguiment dels Labs i d'informar a la resta de participants i als òrgans de Governança de la RIS3-CV. Participants i Governança RIS3-CV al seu torn participen també en la gestió d'un Lab. A continuació, s'assenyalen les tasques principals a realitzar per nivell per a la gestió i seguiment dels Lab:

A nivell GDI

Com a unitat central de coordinació i seguiment del Lab, i en concret la figura del coordinador, és responsable de fer les següents tasques:

- **Informe de seguiment:** Es realitzarà un informe semestral de l'avanç del Lab. Dins de l'enfocament de cicle anual d'un Lab, es realitzarà un informe intermedi als sis mesos i un informe anual a l'any de la reunió de presentació del Lab. Els continguts mínims que hauran d'incloure s'indiquen en la plantilla "Informe de seguiment" i es resumeixen a continuació:
 - *Informe intermedi:* S'adjuntaran les actes i es realitzarà una breu descripció de la situació actual de Lab per repte i per projecte en el seu cas, així com de les qüestions que afecten al funcionament del Lab respecte al pla inicial. S'adjuntarà també la taula d'indicadors, els quals s'indiquen més baix.
 - *Informe anual:* En aquest informe s'inclourà una breu descripció de la situació actual que actualitze la de l'informe intermedi, així com la taula d'indicadors i les actes de les últimes reunions. A més, s'inclourà un apartat especial on serà possible informar de les qüestions que afecten el funcionament del Lab i que requereixen de canvis dins de la seua planificació com per exemple sobre possibles revisions dels reptes, projectes, canvis de membres del GDI o fins i tot informant de la dissolució del Lab.
- Com a responsable **de comunicació interna del Lab**, la seua tasca és mantindre informats als membres del GDI i a la resta d'agents participants sobre l'avanç de Lab i qualsevol altra informació d'interès, per exemple: reunions, actes, decisions que afecten els reptes i/o projectes seleccionats, canvis de membres del GDI, anuncis rellevants del Comitè de Direcció RIS3-CV o d'altres òrgans de governança de la RIS3-CV, anuncis de convocatòries, conferències, publicacions, etc.
- Com a responsable **de comunicació externa** del Lab, liderar o participar en trobades amb els agents del SVI i la societat civil valenciana. No es considera fonamental

tindre un esdeveniment de gran magnitud, pot ser suficient amb una reunió del GDI en una universitat, centre tecnològic etc., o la participació d'un membre del GDI o representant d'un projecte d'un Lab en un esdeveniment com a convidat.

- Com a responsable **de seguiment** del Lab, recollir indicadors de l'activitat del Lab, tant a nivell reptes com en els diferents grups de treball de cada projecte. Es proposen a continuació un nombre reduït d'indicadors amb el objectiu precís d'informar d'actuacions clau sense pretendre complicar massa la gestió d'un Lab.
- Com coordinador de l'activitat del Lab, proposar la revisió i/o definició de **nous reptes** a causa de per exemple un rendiment per davall dels esperat o un canvi d'estratègia.
- Com a coordinador de l'activitat del Lab i dels projectes que es desenvolupen, proposar la revisió i/o la incorporació de **nous projectes** que impulsen o substituïsquen als projectes en marxa. Es recomana considerar incorporar en el seu cas projectes en cartera identificats en la tasca 4.
- **Gestionar la incertesa i possibles riscos** que suposa treballar en temàtiques amb potencial, però inexplorades. Per a això s'identificaran les activitats claus del Lab per a analitzar els riscos la seua probabilitat i les seues possibles mitigacions.
- **Decidir sobre la discontinuïtat** d'un Lab/repte/projecte i comunicar als òrgans de governança de la RIS3-CV.

A nivell de grups de treball de projectes pilot:

El focus d'un grup de treball ha de ser el desenvolupament de nous projectes, idees i enfocaments innovadors. No obstant això, i de manera general, el líder del projecte aportarà la informació que li siga requerida pel GDI sobre l'avanç del projecte. En concret, es proposen les següents tasques bàsiques de gestió i seguiment:

- Realitzar una **fitxa dels projectes** segons plantilla proporcionada i enviar al GDI
- Realitzar **actes de reunió** segons plantilla proporcionada i enviar al GDI
- Contribuir a l'**elaboració dels informes** intermedis i anuals d'activitat del Lab, identificant en el seu cas, possibles barreres o dificultats que està experimentant el projecte en el seu desenvolupament.
- **Participar en reunions** del GDI que li siga requerit i esdeveniments de comunicació de l'activitat del Lab.

A nivell d'òrgans de governança de la RIS3-CV

Els principals òrgans RIS3-CV involucrats directament en la gestió i seguiment d'un Lab són:

Comitè de Direcció RIS3-CV

- Analitzar els informes de seguiment de cada Lab, semestral i anual, prenent les decisions que siguen necessàries en el seu cas.
- Aprovar qualsevol modificació de l'organigrama o la discontinuïtat d'un Lab.

Secretària Tècnica RIS3-CV

- Recollir la informació necessària per a realitzar els seus respectius informes de seguiment en el marc de la RIS3-CV.

5.2. Quadre d'indicadors

A l'hora d'establir un conjunt d'indicadors de seguiment, l'objectiu és mantindre un equilibri entre informació útil de qualitat sobre l'avanç del Lab i una gestió àgil i senzilla.

Cal destacar que en el cas de que un projecte acabe rebent finançament públic comptarà entre els seus requisits amb la recollida d'indicadors d'aplicació de cada programa de finançament.

A continuació es descriuen els indicadors bàsics de realització que permetran fer el seguiment i avaluar el seu rendiment:

Codi	Llistat d'indicadors de realització Labs RIS3-CV	Unitat de mesura
1	Núm. de Labs constituïts	Número
2	Àmbits RIS3-CV	Número
3	Núm. de reunions realitzades	Número
4	Núm. de reptes identificats	Número
5	Núm. de projectes pilot identificats	Número
6	Núm. d'agents involucrats	Número
7	Núm. de nous projectes institucionals enfocaments/iniciatives per a la millora de polítiques públiques	Número
8	Núm. de projectes col·laboratius de base científic-tecnològica sorgits de l'activitat del Lab	Número
9	Finançament Públic mobilitzat	Euros
10	Inversió total mobilitzada	Euros

5.3. Cicle de vida d'un Lab

Es recomana que els Labs estiguen basats en **cicles de duració d'un any** des de la reunió de presentació, entenent la duració d'un any com a base d'anàlisi de progrés, resultats i fites complides.

Respecte a la duració d'un Lab, atès que poden desenvolupar-se conceptes, idees, nous enfocaments, projectes importants en el camp de la investigació i la innovació en la Comunitat Valenciana, és convenient que es considere una vida indefinida del Lab i que pot continuar més enllà de períodes de programació de fons estructurals o de la pròpia RIS3-CV.

No obstant això, malgrat el seu caràcter indefinit, és possible que siga necessari procedir amb la dissolució anticipada d'un Lab a causa del seu baix rendiment o a canvis d'índole estratègic. En cas que l'evidència suggerisca la dissolució d'un Lab, s'estableix el següent procediment i els òrgans responsables:

- En primer lloc, el GDI en una reunió excepcional prendrà la decisió motivada de dissoldre el Lab i comunicarà la seua decisió al Comitè de Direcció RIS3-CV. S'haurà de comptar amb majoria simple per a prendre la decisió de dissolució.
- En segona instància, el Comitè de Direcció de la RIS3-CV, que serà informat pel GDI en el seu informe anual o per comunicació expressa.

5.4. Risc anticipat relacionat amb el baix rendiment (Camins crítics)

Es plantegen els següents camins crítics per a prendre decisions i anticipar situacions de risc:

- *Els reptes identificats no han permès generar projectes d'interès o prou concrets en un espai de temps determinat (per exemple, als sis mesos de la primera reunió del Lab)*
 - Iniciativa de mitigació: la definició dels reptes és clau per al posterior desenvolupament d'un Lab. És fonamental que els reptes siguin acordats per tots els membres del GDI i en la mesura que siga possible hagen comptat amb la seua intervenció. Un repte ha de ser el resultat de la interacció dels membres del Lab i, per tant, en la seua definició ha d'evitar-se el transbord de línies estratègiques idèntiques d'altres plans que compten amb el seu propi programa d'execució i per tant pugan solapar-se, a més de que no aporta l'efecte incentivador d'un Lab.
- *Existeix interès, però la falta de lideratge i coordinació afecta al ritme desitjat del Lab per a desenvolupar projectes.*
 - Iniciativa de mitigació: els participants dels primers Labs estimen que és fonamental comptar amb el lideratge de la Generalitat per a assegurar la continuïtat dels treballs de Lab. La Generalitat, a través de la Direcció General que lidera el Lab, ha d'assegurar el compromís constant i pròxim amb el funcionament del Lab i en tot el seu cicle de vida. Així, una bona organització interna i personal assignat en la Direcció General que done suport al lideratge del/la Director/a General pot ajudar a potenciar el lideratge i una millor coordinació.
- *Baixa participació dels membres del GDI.*
 - Iniciativa de mitigació: com s'assenyala a la metodologia, és fonamental que tots els membres del Lab, GDI inclòs, entenguen i compartisquen el significat d'un Lab, el seu propòsit, finalitat i potencial per a dur a terme iniciatives innovadores i transformadores. D'aquesta manera, els membres guanyaran confiança i realitzaran aportacions interessants, sentint-se útils i satisfent els seus interessos de participació.

És possible que existisquen més causes que motiven una baixa participació. En aqueix cas, seria recomanable reunir el GDI per a tractar l'assumpte o, exposar els aspectes que contribueixen al problema i intentar adoptar mesures de manera conjunta.
- *Falta de massa crítica (agents SVI) per a abordar els reptes i proposar projectes:*
 - Iniciativa de mitigació: existeixen diverses causes que poden afectar la participació d'agents del SVI. Entre elles, és possible que a l'inici de la constitució del Lab, l'anàlisi dut a terme per la Direcció General sobre el caràcter estratègic del Lab siga massa optimista sobre l'existència de suficient massa crítica en aqueix moment o potser el propòsit del Lab és encara molt lluny de la realitat. Una altra causa és que la crida a agents del SVI per a la presentació d'idees de projectes no es realitza a través dels canals adequats i no aconsegueix arribar a un nombre major d'agents. En tot cas, una de les claus per a aconseguir atraure als agents del SVI, és posar en valor constantment els avantatges de participar en un Lab, especialment els avantatges relacionats amb la innovació oberta i l'associació amb l'administració, perquè aquest serà el millor incentiu de participació.

6. Cronograma/planificació

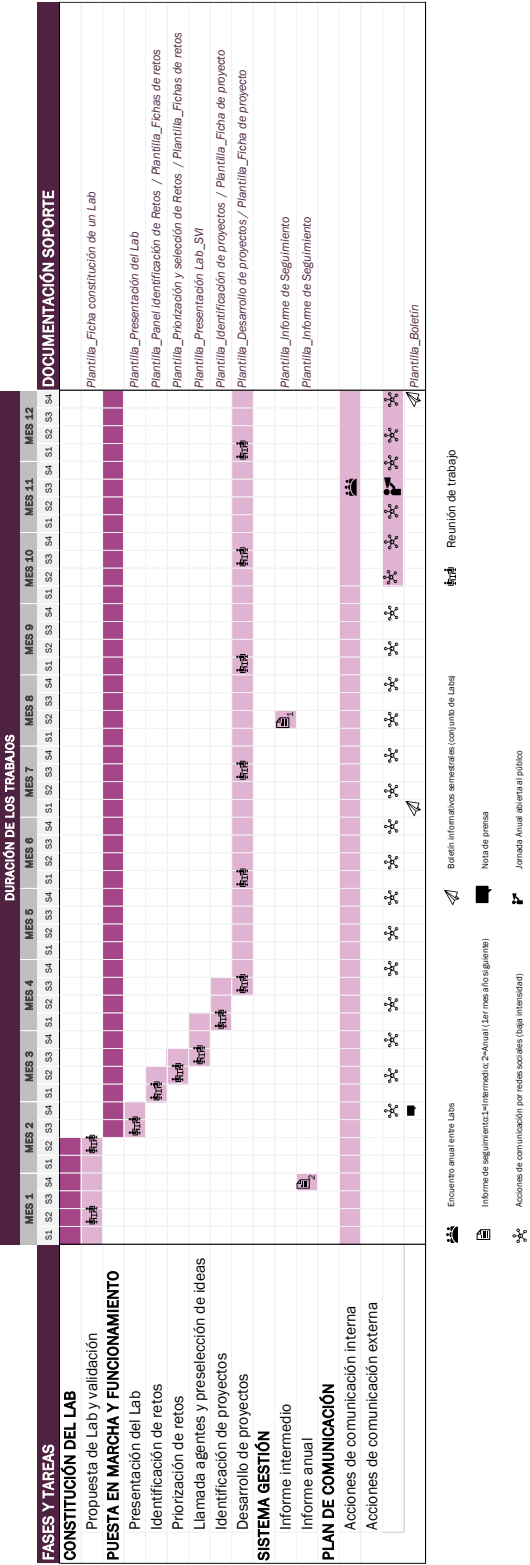


Figura 6. Cronograma de la Puesta en marcha y funcionamiento de los Labs

7. Pla de comunicació

La comunicació és un element fonamental per a assegurar l'eficàcia de qualsevol mena d'organització i el seu correcte desenvolupament i, per això, tota iniciativa d'interès ha de comptar amb una estratègia de comunicació que es regisca per dos principis rector: *transparència* i *participació*.

Principis de comunicació dels Labs



*El **principi de transparència** és un dels valors que la comunicació de les iniciatives públiques ha de personificar. L'aplicació d'aquest principi suposa comunicar proactivament i amb constància per a familiaritzar al màxim nombre d'entitats i a la societat en general. L'estratègia per a arribar a ells és de "pluja fina", és a dir, de comunicació constant de les diverses fites aconseguides través dels canals disponibles, limitant el nombre de grans activitats d'impacte i esforçant-se a mantindre un contacte fluid i freqüent.*

*La **participació** és un altre dels valors fonamentals pel que s'han d'articular mecanismes d'escolta i col·laboració, maximitzant les possibilitats de la comunicació digital mitjançant la identificació i captació de prescriptores entre els agents del Sistema Valencià d'Innovació.*

Aquest pla de comunicació diferenciarà entre la comunicació interna i la comunicació externa, sent:

- La comunicació interna està relacionada amb la manera en la qual es comuniquen i relacionen els agents del SVI integrants dels Labs i els òrgans de governança de la RIS3-CV
- La comunicació externa va dirigida a la resta de l'ecosistema d'innovació valencià i a la societat en general

El/la Coordinador/a del GDI de cada Lab serà el/la responsable de comunicació tant interna com externa. De manera puntual, podran comptar amb el suport de la Secretaria RIS3-CV per a algunes accions en les quals estiguen involucrats tots els Labs, com la difusió de butlletins o l'organització de jornades.

Es proposaran eines per a gestionar les dues vies de comunicació exposades i s'espera que, combinades, tinguen un efecte tractor i impulsor important de les activitats en curs i futures dels Labs.

En aquesta guia es pretén exposar tots els mètodes o sistemes que afavorisquen els objectius perseguits amb la creació dels Labs. No obstant això, es deixa a la decisió de cada Lab utilitzar la combinació que millor s'adapte a la seua estructura.

7.1 Comunicació interna

Tal com s'ha avançat, les activitats de comunicació interna van dirigides als membres integrants dels Labs, destacant principalment dos grups diferents:

1. Membres del GDI
2. Nous membres del SVI incorporats per a l'execució de projectes
3. Òrgans de governança RIS3 (Secretaria RIS3, Comitè de Direcció, etc.)

Dins del Pla de Comunicació Interna es proposa l'ús de diferents eines per a aconseguir els següents objectius. A més, cada GDI decidirà les millors eines per a implementar en cada Lab.

Objectius de les accions de comunicació interna



1. **Fomentar el debat i l'intercanvi d'idees** entre els participants
2. **Mantindre el contacte entre la resta de Labs** per a la compartició de bones pràctiques i accions de millora
3. **Utilitzar canals àgils** per al contacte puntual sobre qualsevol dubte o qüestió de cadascuna de les tasques de posada en marxa
4. **Compartir qualsevol altra informació** d'interès sobre el Sistema Valencià d'Innovació, Estratègies d'Especialització Intel·ligent, normatives o plans estratègics, etc.

A continuació es detallen les eines proposades i la seua interrelació amb cada tasca.

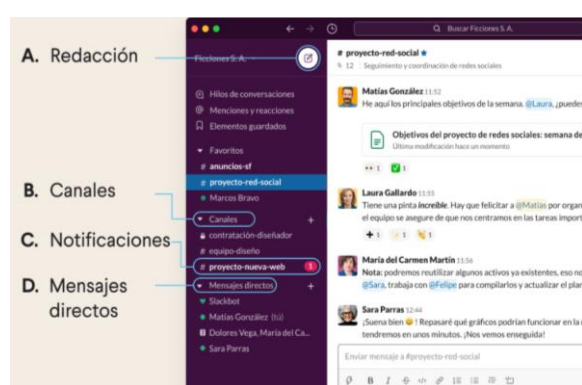
7.1.1 Eines de comunicació interna

Els canals de comunicació s'utilitzaran per a gestionar l'activitat diària dels Labs, sent sistemes que poden agilitzar l'obtenció d'informació, intercanvi d'opinions, etc., de manera molt més ràpida i directa que utilitzar una cadena de correus electrònics.

Per a la posada en marxa i funcionament dels Labs es distingeixen diverses possibilitats per a implementar, podent seleccionar diverses d'elles o seleccionant aquella que els membres del GDI consideren de major utilitat.

Nom de l'eina:	Funcionalitat principal:	Interrelació amb Tasques:
	Creació ràpida i fàcil de canals diferenciats per Lab, podent llançar també canals comuns per a la comunicació entre Labs	Implicació en totes les tasques de Posada en marxa i funcionament del Lab
Més informació: https://slack.com/intl/es-es/resources/using-slack/your-quick-start-guide-to-slack		

Slack és una plataforma de missatges basada en canals. Resulta molt útil quan la informació està disseminada en diferents fonts o participen diferents grups en el debat. En els espais de treball de Slack, el treball s'unifica en unes ubicacions específiques que es diuen canals. Els canals reuneixen a les persones i la informació adequades per a cada projecte, tema o equip. Poden crear-se canals oberts o tancats, deixant la possibilitat d'integrar més usuaris en cadascun d'ells, fomentar el debat conjunt o tractar temes específics per canal.

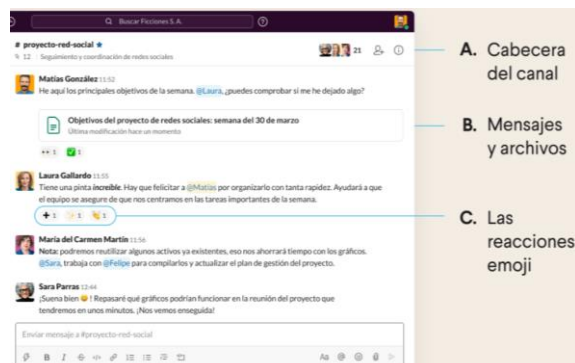


La barra lateral dels sistema permet una visualització ràpida de tots els canals del Grup creat, podent crear, a més, converses específiques a més dels canals llançats.

- A. Redacció:** per a crear missatges directes
- B. Canals:** gestió de canals creats. Els canals oberts poden obrir-se a la barra lateral segons preferències d'usuaris
- C. Notificacions:** missatges no llegits amb possibilitat d'esment directe a usuaris
- D. Missatges directes:** converses individuals

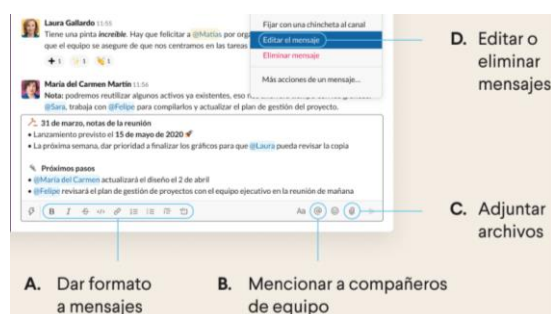
Els canals permeten visualitzar les converses, el debat i el intercanvi d'opinions establides entre els membres.

- A. **Capçalera:** vista general del canal
- B. **Missatges i Arxius:** historial de missatges i arxius compartits
- C. **Reaccions:** sistema fàcil de respondre sense crear missatges addicionals:
 - 👏:clap: — "¡Bien hecho!"
 - 👍:heavy_plus_sign: — "Estoy de acuerdo"
 - 👁️:eyes: — "Echando un vistazo" o "Visto"
 - ✅:white_check_mark: — "Aprobado" o "Marcado como completado"



Es proposa crear un únic espai de treball (per exemple, Secretaria RIS3-CV) del qual depenguen els següents canals:

- Un canal per cada Lab
- Un canal de comunicació comú per a tots els Labs
- Un canal de coordinació amb la Secretaria RIS3-CV
- Un canal per a compartir altres notícies d'interès no presents en els canals anteriors
- Un canal per projecte en procés. També es pot crear un canal per repte, però es considera que aquest pot assumir-se en el propi canal del Lab
- Qualsevol altre canal que es crega necessari o útil durant la posada en marxa i funcionament dels Labs. Fins i tot, cada usuari pot proposar canals específics segons necessitats

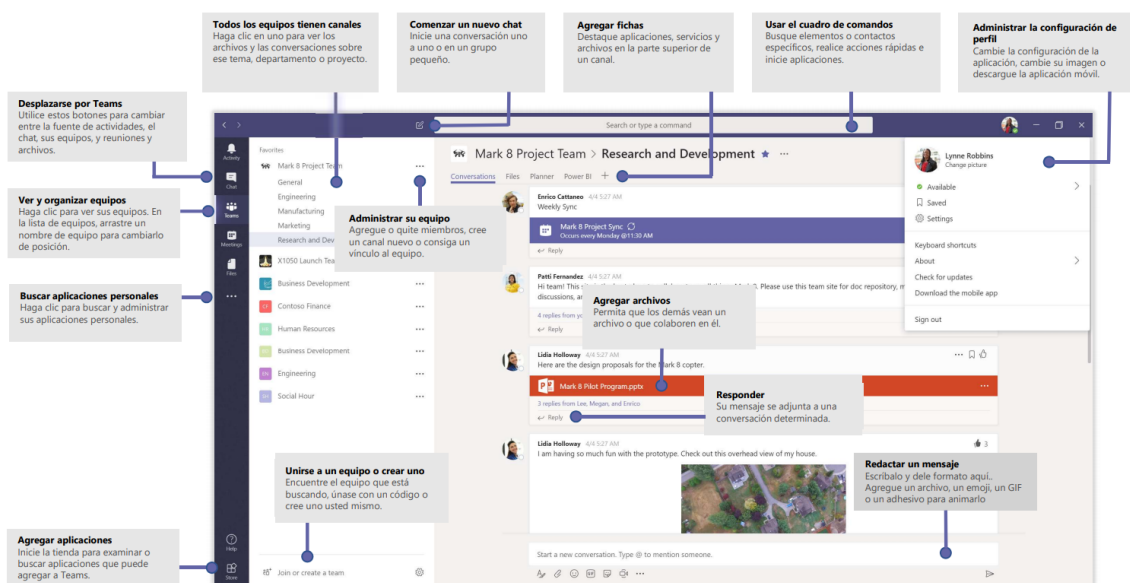


Es poden compartir tant missatges com arxius:

- A. **Donar format:** per a personalitzar missatges
- B. **Esments:** per a cridar l'atenció de la persona indicada per a assumptes concrets
- C. **Arxius:** per a compartir documentació entre usuaris
- D. **Edició:** edició de missatges enviats i eliminació de missatges

Nom de l'eina:	Funcionalitat principal:	Interrelació amb Tasques:
 Microsoft Teams	Comunicació via xat i videocridades i compartició d'arxius en temps real	Implicació en totes les tasques de Posada en marxa i funcionament del Lab
Més informació: https://download.microsoft.com/download/3/6/c/36c9c203-8075-472c-9bfd-d6a08d9dfd64/teams%20QS.pdf		

Teams és una eina de comunicació similar al Slack però integrada dins del paquet d'Office 365. Conté funcionalitats semblants, però per a poder traure el màxim partit, es recomana que tots els usuaris la tinguin instal·lada. A més, es necessita suport de l'Àrea d'Informàtica per a agregar nous membres.



Nom de l'eina:	Funcionalitat principal:	Interrelació amb Tasques:
Correu electrònic	Enviament de convocatòries de reunió i compartició de informació puntual. També es pot utilitzar per a enviament d'arxius. No obstant això, s'han comentat altres eines àgils per a disminuir l'ús de correus electrònics	Tindrà una implicació puntual en totes les tasques

El correu electrònic és una de les eines més usades en qualsevol sistema de comunicació. No obstant això, segons els principis establits en aquesta guia, es pretén realitzar un menor ús d'aquesta eina per a posar en valor unes altres que permeten organitzar millor la informació intercanviada i maximitzar l'aprofitament dels canals de comunicació.

Nom de l'eina:	Funcionalitat principal:	Interrelació amb Tasques:
Actes de reunió	Resum de cadascuna de les reunions o sessions establides durant la posada en marxa i funcionament de cada Lab	Implicació en totes les tasques de Posada en marxa i funcionament del Lab
Més informació: Consultar plantilla "Acta de Reunió"		

L'acta de reunió serà una eina útil que permetrà sintetitzar les principals idees comentades en cada reunió i esquematitzar els següents passos o conclusions establides. Així, es podrà tindre una evidència de les accions que es van executant en cada Tasca.

Nom de l'eina:	Funcionalitat principal:	Interrelació amb Tasques:
Eines de votació / enquestes	Recopilar opinions dels membres dels Labs de cara a seleccionar opcions o prioritzar reptes i projectes	Tasca 3, Tasca 4, Tasca 5
Més informació: https://www.surveymonkey.com/es/ https://www.typeform.com/es https://voteonline.com/		

Es proposen diferents eines de votació i enquestes per a utilitzar en les tasques en les quals siga necessari realitzar activitats de recollida d'opinió.

7.1.2 Accions de comunicació interna

Es proposen realitzar diferents accions per a fomentar la trobada entre els membres d'un Lab i, a més, entre diferents grups, per a compartir informació i fomentar la transferència tecnològica. En cada trobada s'utilitzaran les eines descrites en l'apartat anterior.

Tipus/núm. de tasca.	Slack / Teams	Correu electrònic	Actes de reunió	Votació / enquestes	Observacions
Constitució del Lab		x			El correu electrònic es limita a les comunicacions de caràcter més formal, mentre que els canals de slack s'habiliten per a converses més directes i informals, compartició de documents de treball, informes de referència, etc. A més, el correu electrònic s'utilitzarà per a l'enviament de les convocatòries de reunió. En els casos de reunions online, inclouran l'enllaç de Teams per a poder unir-se a la Videocridada.
Posada en marxa i funcionament (T1)	x	x	x		
Posada en marxa i funcionament (T2)	x	x	x		
Posada en marxa i funcionament (T3)	x	x	x	x	
Posada en marxa i funcionament (T4)	x	x	x	x	
Posada en marxa i funcionament (T5)	x	x	x	x	
Posada en marxa i funcionament (T6)	x	x	x		

7.1.3 Altres accions de comunicació interna

A més dels canals habilitats a efectes de compartir el seguiment en la selecció de reptes, projectes, etc., resulta interessant realitzar taules de treball específiques en trobades programades entre tots els Labs. D'aquesta manera, es podran fer monogràfics sobre tecnologies comunes a tots els Labs, ponències convidant a actors rellevants en la matèria d'altres regions, etc., aconseguint que tots els avanços i èxits aconseguits es difonguen i transferisquen entre tots els Labs en marxa.

Acció	Finalitat principal:	Interrelació amb Tasques:
1 trobada anual entre Labs Format: workshop, Webinar, etc.	Comunicació inter-Lab, compartició de bones pràctiques, eines, casos d'èxit, cerca de reptes comuns, ponències tècniques, transferència de tecnologia, cerca de nous projectes i finançament	Preferiblement durant el desenvolupament dels projectes en els diferents Labs (a partir de la Tasca 6)

7.2 Comunicació externa

La comunicació externa és un pilar fonamental que també redundarà en benefici dels Labs. Pretén informar el SVI de tots els avanços i obrir canals de comunicació i propostes proactives de noves idees o projectes. A més, s'obrirà un flux d'informació bidireccional, perquè es puga conèixer el moment on es troba cada Lab i perquè es puguin rebre idees, experiències o noves iniciatives de manera contínua.

Objectius de les accions de comunicació externa



1. **Fomentar el debat i l'intercanvi d'idees** entre el Sistema Valencià d'Innovació i, fins i tot, agents d'altres regions
2. **Incrementar l'abast del Lab com a eina d'innovació oberta** per a la incorporació de noves idees i projectes
3. **Utilitzar canals àgils** per al contacte puntual sobre qualsevol dubte o qüestió de cadascuna de les tasques de posada en marxa
4. **Compartir qualsevol altra informació** d'interès sobre experiències prèvies, bones pràctiques, resultats, etc.

7.2.1 Eines de comunicació externa

La comunicació externa és un punt fonamental per a donar a compartir amb el sistema tots els avanços, reptes i projectes del Lab. Es proposa utilitzar diferents eines combinades i depenent de l'estat del projecte per a maximitzar els resultats de transferència.

Web

Els Labs compten amb una web pròpia per a la publicació de notícies i participació en un fòrum de debat. Es recomana utilitzar-la per a compartir informació més institucional i estratègica, utilitzant la resta de canals per a l'intercanvi d'informació operativa.

Nom de l'eina:	Funcionalitat principal:	Interrelació amb Tasques:
Web dels Labs RIS3-CV	Publicar notícies de caràcter institucional o fites en el funcionament dels Labs	Implicació principalment en les primeres Tasques dels Labs, encara que pot utilitzar-se durant totes elles
Més informació: Plataforma http://ris3cv.gva.es/es/plataforma-participacion Fòrums en línia https://participa.gva.es/web/plataforma-participacion-ris3cv		

Xarxes Socials

L'ús de Xarxes Socials és, hui dia, un canal per a compartir idees utilitzat per pràcticament tots els agents de la quàdruple hèlice. Es proposa crear publicacions i notícies dels Labs utilitzant els #labAcrónimoRIS3CV per a etiquetar tots els avanços associats a la posada en marxa i funcionament de cada Lab.

Nom de l'eina:	Funcionalitat principal:	Interrelació amb Tasques:
	Creació de canals de comunicació per a fomentar l'intercanvi d'informació entre els agents del SVI	Compartir avanços i reunions dels Labs (Tasques 1-3). Implicació de tot el SVI a partir de la crida a Agents (Tasca 4)
Més informació: https://mobile.twitter.com https://es.linkedin.com		

Amb aquestes dues xarxes socials es pot actuar de dues formes: publicant notícies en els comptes propis de cada membre o crear una pàgina pròpia per a cada Lab gestionada per algun membre del GDI que aprovarà tots els continguts publicats. El seu enfocament serà menys generalista que el d'altres xarxes, ja que, en tractar-se d'una xarxa de tipus professional, el focus estarà en la recerca i desenvolupament, noves tecnologies, ajudes, canvis normatius, etc.

- **Funció:**
 - Informar sobre tots els avanços en el pla que siguen rellevants des de la perspectiva del desenvolupament regional
 - Mostrar les oportunitats d'iniciatives de desenvolupament conjuntes que puguin sorgir al llarg del funcionament dels Labs
- **Públic objectiu:**
 - Totes les entitats pertanyents de la quàdruple hèlice no sols de la Comunitat Valenciana sinó amb un abast nacional i, fins i tot, internacional

Nom de l'eina:	Funcionalitat principal:	Interrelació amb Tasques:
 Telegram	Creació de canals de comunicació per a fomentar l'intercanvi d'informació entre els agents del SVI	Implicació en les tasques a partir de la Crida a Agents (Tasca 4)
Més informació: http://telegram.com.es/telegram-y-telegram-web/		

Telegram és una xarxa social que permet també crear canals de comunicació directa per a seguiment de l'execució dels Labs i per a compartir temes d'actualitat en innovació, així com altres notícies d'interès regional o nacional que estiguen relacionades. Entre les seues funcions destaquen les següents:

- Oferir informació rellevant sobre el desenvolupament dels Labs, sobretot en termes de visió, avanços, indicadors i notícies
- Promoure la participació i el Descobriment de Processos Empresarials.
- Enviament d'arxius, notícies i documents de fins a 1.5Gb
- Permetre utilitzar canals oberts sense límit d'usuaris, podent seleccionar avatars o la pròpia identificació

La creació de un o diversos grups de Telegram enfocats en la comunicació externa permetrà mantindre involucrats i connectats als membres del Sistema Valencià d'Innovació, seguir de prop el desenvolupament de projectes i poder participar amb noves idees, experiències i casos d'èxit.

S'admeten fins a 200.000 membres i es poden crear canals per a difondre missatges per part dels administradors (que podrien simular-se amb els membres del GDI) i grups que sí que permeten la interacció directa, sent útils per a analitzar avanços en l'execució de projectes, per exemple, i principalment per a accions de comunicació externa.

Proposta de programació ideal de continguts per xarxa social

Xarxa	Nombre de continguts	
	Baixa intensitat (recollida de dades, anàlisis, desenvolupament de fases)	Alta intensitat (en dates de decisió, tancament fases, presentació resultats)
Twitter	1-2 continguts quinzenals	2-3 continguts setmanals
LinkedIn	1-2 continguts quinzenals	2-3 continguts setmanals
Telegram (canal)	1-3 continguts setmanals	1 contingut diari
Telegram (grup)	Segons necessitats de comunicació interna	

Nom de l'eina	Funcionalitat principal:	Interrelació amb Tasques:
Notes de premsa en la web de la GVA (mínima una a la fundació dels Labs)	Informar el sistema de la creació de nous Labs	Constitució dels Labs

Es podrà llançar, a més de la nota de premsa oficial de la GVA, altres publicacions en mitjans d'abast regional, nacional o en webs especialitzades i blogs relacionats amb innovació regional y estratègies d'especialització intel·ligent.

Nom de l'eina	Funcionalitat principal:	Interrelació amb Tasques:
Newsletters / butlletins informatius semestral	Informar el sistema de totes les accions realitzades en els Labs i sessions futures	Implicació en totes les tasques

Es planteja realitzar un butlletí o newsletter semestral en la qual es puga compartir entre tots els Labs i amb el Sistema Valencià d'Innovació tots els avanços que s'han anat realitzant. Aquesta eina de comunicació visual és idònia per a poder arribar a tots els agents i informar de manera conjunta, sintètica i esquemàtica.

Els passos per a la seua elaboració són els següents:

1. Fixar la base de dades a la qual es vol enviar. Es pot comptar amb les bases de dades de la Conselleria d'Innovació, però també, es pot deixar un canal en la pàgina oficial dels Labs, on qualsevol entitat es puga inscriure per a rebre el butlletí en el seu correu electrònic.

Aquesta possibilitat es pot difondre en xarxes socials i dins dels canals ja establits perquè tot el sistema sàpia que pot tindre aquesta opció per a estar actualitzat i conèixer els avanços de cada Lab.

2. La newsletter inclouria tants blocs com Labs hi haja en aqueix moment, de manera que es puga comptar amb una infografia d'avanços per a cada grup, sabent sempre en quin moment es troben i els passos més significatius donats fins al moment.
3. Podrà incorporar nous continguts que així hagen sigut demandats per la resta d'agents, de manera que es personalitze amb informació de valor per al SVI.

7.2.2 Accions de comunicació externa

Es proposen realitzar diferents accions per a fomentar la trobada i la comunicació entre els membres dels Labs, el SVI i la població en general. Per a les accions proposades s'utilitzaran les eines descrites en l'apartat anterior.

Acció	Finalitat principal	Eina	Interrelació amb Tasques
Comunicació de la constitució de nous Labs	Donar a conèixer a tots els agents del SVI i a la població en general la constitució de nous Labs	Nota de premsa	Constitució del Lab
Comunicació dels avanços i els resultats dels Labs	Donar a conèixer a tots els agents del SVI i a la població en general els avanços reeixits en cada Lab així com els principals resultats aconseguits fins al moment	Butlletí/ Newsletter	Posada en marxa i funcionament del Lab *Tindrà caràcter periòdic, cada 6 mesos
Comunicacions puntuals sobre notícies, jornades, etc.	Compartir de manera puntual notícies d'interès amb el SVI	Xarxes socials i/o web	Posada en marxa i funcionament del Lab

7.2.3 Altres accions de comunicació externa

A més dels canals habilitats per a realitzar una comunicació efectiva amb la resta d'agents del SVI i la població en general, resulta interessant realitzar un altre tipus d'accions dins dels quals s'involucre al SVI com poden: ser jornades públiques, taules de treball específiques, etc. D'aquesta manera s'aconseguirà traslladar tota la informació rellevant obtinguda dels Labs als agents externs i al mateix temps pot facilitar i promoure la participació i implicació d'un major nombre persones interessades.

Acció	Finalitat principal:	Interrelació amb Tasques:
1 jornada anual oberta al públic en general	Comunicació entre Labs i agents externs, compartició d'avanços, resultats, etc.	Preferiblement durant el desenvolupament dels projectes en els diferents Labs (a partir de la Tasca 6)

8. Transferència de coneixement

Com els Lab són una **eina d'innovació oberta**, és important incloure en aquesta guia unes consideracions sobre bones pràctiques en la compartició i transferència de coneixement.

- **“Drets de Propietat Intel·lectual i Industrial”**: inclouen (i) patents, models d'utilitat, dissenys industrials, topografies de productes semiconductors, obtencions vegetals, drets d'autor i drets afins, drets sobre bases de dades, marques registrades, noms comercials i altres signes distintius, i el dret de registrar-los; (ii) drets sobre noms de dominis; (iii) secrets tècnics i comercials; (iv) sol·licituds i renovacions de qualsevol dels drets anteriors; (v) qualsevol altre dret que tinga un efecte similar en qualsevol país del món; (vi) llicències o drets contractuals sobre qualsevol dels drets anteriors.

De conformitat amb el que es disposa en l'art. 2.1 de la Directiva UE 2016/943, els secrets tècnics i comercials als quals es refereix el paràgraf anterior quedaran inclosos en aquesta enumeració sempre que es tracte d'informació que siga secreta en el sentit de no ser, en el seu conjunt o en la configuració i reunió precises dels seus components, generalment coneguda per les persones pertanyents als cercles en què normalment s'utilitze el tipus d'informació en qüestió, ni fàcilment accessible per a aquestes, que tinga un valor comercial pel seu caràcter secret i que haja sigut objecte de mesures raonables, en les circumstàncies del cas, per a mantindre-la secreta, preses per la persona que legítimament exercisca el seu control.

- **“Coneixement Preexistent”** significa qualsevol tecnologia desenvolupada (software i hardware), metodologia, patent o qualsevol altre dret de propietat intel·lectual o industrial en poder o titularitat de les empreses participants, així com copyright o drets referits a qualsevol informació relativa a evidències, dissenys i models, màquines, etc. protegits per certificats o formes de protecció similars. Cada membre mantindrà la propietat total i exclusiva sobre el seu propi coneixement preexistent.
- La **propietat dels resultats individuals** que es generen com a conseqüència de l'execució i desenvolupament de projectes pilot correspondrà a la part que els haja obtingut. En el cas que els resultats, parcials o finals, s'hagueren obtingut conjuntament, la propietat serà compartida i proporcional a cadascuna de les parts.
- Cap part podrà desenvolupar drets de propietat intel·lectual o industrial basada en la informació tècnica proporcionada per l'altra part, llevat que haguera sigut expressament autoritzat per escrit per a això en cada cas.
- Els béns d'equip aportats d'una banda per a l'execució o desenvolupament d'un programa o projecte d'investigació seran sempre de la propietat de la part que els haja proporcionats.
- Aquestes premisses podran veure's incloses en **acords de consorci específics** si s'opta per oficialitzar el pilot i continuar avant amb finançament específic o gràcies a qualsevol convocatòria pública o privada.
- Després de la finalització dels projectes / pilots, les parts podran explotar o encarregar que s'exploten els resultats de la seua titularitat. La decisió d'aquesta explotació serà comunicada per la part interessada a la resta de les parts.

9. Annexos

La Guia de dinamització de Labs inclou les següents plantilles i eines a utilitzar al llarg de les tasques:

- Fitxa Constitució de Lab
- Plantilla Presentació del Lab
- Plantilla Identificació de Reptes
- Plantilla Priorització i selecció de Reptes
- Plantilla Presentació Lab SVI
- Plantilla Identificació de Projectes
- Plantilla Desenvolupament de Projectes
- Plantilla Newsletter
- Plantilla Acta de Reunió
- Plantilla Fitxa de projecte
- Plantilla Fitxes de reptes
- Plantilla Informe de Seguiment
- Plantilla Priorització via online