

## Los pasos para el diseño de una RIS3

Una RIS3 puede ser vista como una agenda de transformación económica basada en **cuatro principios generales**:

### Los cuatro principios de la especialización inteligente

- **Selecciones (difíciles) y masa crítica.** Número de prioridades limitado basado en las fortalezas propias y la especialización internacional –evitar duplicación y fragmentación en el Espacio Europeo de Investigación (ERA)– concentrando fuentes de financiación y asegurando una gestión presupuestaria más eficaz.
- **Ventaja competitiva.** Movilizar talento encajando capacidades de I+DT+i y necesidades de negocio mediante el proceso empresarial de descubrimiento.
- **Conectividad y clusters.** Desarrollar *clusters* de nivel global y facilitar entornos internos (en la región) y externos para estimular los vínculos intersectoriales y la variedad relacionada que conducirán a la diversificación tecnológica especializada: encajar lo que se tiene con lo que el resto del mundo tiene.
- **Liderazgo colaborativo.** Sistemas eficientes de innovación como reto colectivo basado en la colaboración público-privada. Plataformas experimentales para dar voz a los divergentes y creativos.

Estos principios incorporan las principales novedades respecto a experiencias anteriores e inspiran el diseño de la estrategia. Reformulados con una estructura lógica de diseño podemos definirlos en los **seis pasos** que se sintetizan así:

1. Análisis del contexto regional y de su potencial para la innovación,
2. Construcción de una estructura de gobernanza sólida e integradora,
3. Elaboración de una visión compartida sobre el futuro de la región,
4. Selección de un número limitado de prioridades para el desarrollo regional,
5. Establecimiento del conjunto de políticas apropiado,
6. Integración de los mecanismos de seguimiento y evaluación.

Estos pasos pueden ser secuenciales, pero probablemente se superpondrán en el tiempo conforme nuevos actores se vayan sumando al proceso, nuevos análisis descubran potenciales desconocidos, o proyectos en marcha faciliten resultados que puedan modificar el contexto en el que se desarrolla todo el proceso.

Por lo tanto, no deberían considerarse como etapas autónomas, sino como **componentes interactivos de un esquema de diseño completo**, cuya fórmula de aplicación dependerá de las especificidades de cada contexto regional. Para las regiones avanzadas en el camino de definir y adoptar una estrategia de innovación, el propósito de la RIS3 no es comenzar un nuevo proceso desde el inicio. Más bien, es construir sobre los logros y reforzar aquellos componentes que todavía no están suficientemente desarrollados: la perspectiva hacia el exterior, la concentración en pocas prioridades, el componente de evaluación asociado a las capacidades de aprendizaje político, etc.

## PASO 1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO REGIONAL Y DE SU POTENCIAL PARA LA INNOVACIÓN

Una RIS3 debe estar basada en un sólido análisis de la economía regional, el entorno social y la estructura de innovación estudiando y valorando tanto los activos existentes como las perspectivas de desarrollo futuro. El principio común que debe regir este análisis es la adopción de una **visión amplia de la innovación que se extiende por todas las actividades económicas e involucra a muchos sectores de la sociedad**.

El análisis cubrirá **tres dimensiones** principales:

- Activos regionales, como las infraestructuras tecnológicas,
- Vínculos con el resto del mundo y la posición de la región dentro de la economía global y europea, y
- Dinámica del entorno empresarial.

### Activos regionales: una estrategia enraizada en las especificidades regionales

En primer lugar, es necesario concentrarse en el contexto regional, valorando los activos existentes, evaluando las potencialidades y debilidades regionales, identificando los cuellos de botella del sistema de innovación y los retos claves para la economía y la sociedad.

La diferenciación económica es uno de los principios básicos en los que descansa la especialización inteligente. La clave de una diferenciación exitosa es explotar la **variedad relacionada: una economía regional puede construir ventajas competitivas diversificando su *know-how* único y localizado hacia nuevas combinaciones e innovaciones próximas o adyacentes**. La clave es que estas nuevas combinaciones deben ser factibles o accesibles con los activos existentes con el fin de explotar la experiencia acumulada por los actores regionales. Por tanto, es importante capturar durante la fase de análisis cualquier ejemplo de diferenciación, en particular observando las actividades que emergen en la intersección entre las ya bien establecidas.

Las herramientas adecuadas para este tipo de análisis pueden incluir los DAFO, estudios de perfiles regionales, encuestas orientadas y valoraciones de expertos.

### Mirando más allá de los límites regionales: la dimensión exterior de la especialización inteligente

Una evaluación de los activos regionales implica mirar dentro de la región; sin embargo esto podría ser insuficiente para una estrategia inteligente de especialización. Una de las principales novedades de las RIS3 es que las regiones deben **tomar sus decisiones estratégicas teniendo en cuenta su posición relativa respecto a otras regiones europeas**, lo que implica mirar más allá de los límites regionales.

Dicho de otro modo, una región debe ser capaz de identificar sus ventajas competitivas mediante comparaciones sistemáticas con otras regiones, observando el contexto nacional e internacional buscando ejemplos de los que aprender, o de los que diferenciarse, y realizando un *benchmarking* eficaz. Además, debe ser capaz de identificar vínculos relevantes y flujos de bienes, servicios y conocimiento que revelen posibles modelos de conexión con otras regiones. Esto es particularmente importante para las regiones menos desarrolladas que a menudo requieren importar conocimientos y tecnología desde el resto del mundo. La posición de los negocios regionales en las cadenas de valor internacionales es un elemento clave a considerar.

La importancia de este análisis reside en que el concepto de especialización inteligente supone una advertencia frente la duplicación "ciega" de inversiones en otras regiones europeas. Esta duplicación de esfuerzos puede conducir a una fragmentación excesiva, pérdida de potencial de sinergia, e incluso a

obstaculizar la consecución de la masa crítica necesaria para el éxito. Por el contrario, la colaboración interregional debe perseguirse allá donde se detecten similitudes o complementariedades.

Las herramientas adecuadas para este tipo de análisis pueden incluir estudios comparativos, rondas de entrevistas con otras regiones, y grupos de trabajo interregionales.

### **La dinámica emprendedora: las posibilidades del proceso empresarial de descubrimiento.**

La especialización inteligente requiere una fuerte implicación de los actores empresariales en el proceso de diseño de la estrategia. Los actores empresariales no son sólo las empresas, sino también personas y organizaciones que tienen conocimiento empresarial. Este análisis tiene como objetivo construir un conocimiento sistemático de las áreas en la economía y la sociedad que tienen el mayor potencial para el desarrollo futuro, y que ya están listas para ser aprovechadas, o todavía requieren apoyo y más evolución.

El esfuerzo de análisis para generar la información básica de partida para una RIS3 debería prestar una atención especial al entorno empresarial, valorando si es dinámico y puede generar un flujo significativo de ideas innovadoras, iniciativas experimentales o procesos empresariales de descubrimiento, o es más bien débil en propuestas emprendedoras y, en consecuencia, estas actividades deben ser objeto de un apoyo específico.

Además de desarrollar estadísticas sobre las actividades emprendedoras, una valoración real sólo puede realizarse si actores empresariales y responsables de la gobernanza de la RIS3 se implican en un diálogo directo. Una RIS3 deben disponer, por tanto, de herramientas de consulta y auditoría como auditorías tecnológicas, entrevistas con gestores de clusters y empresas, grupos de trabajo conjuntos, y puesta en marcha de observatorios y organizaciones de seguimiento.

## **PASO 2. GOBERNANZA: ASEGURAR LA PARTICIPACIÓN Y LA IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMO PROPIA**

El hecho de que la RIS3 se base en una perspectiva amplia de la innovación supone que los implicados de toda índole y nivel deberían participar ampliamente en su diseño. El modelo de gobernanza más común (el llamado modelo de triple-hélice basado en la implicación de industria, instituciones de enseñanza e investigación, y administración) ya no es suficiente en el contexto de una especialización inteligente.

También deben participar en el diseño de una RIS3 los usuarios de las innovaciones o grupos que representen las perspectivas de la demanda, los consumidores y las organizaciones sin ánimo de lucro que representen a los ciudadanos y trabajadores. El modelo de gobernanza debe incluir tanto al mercado como a la sociedad civil. Cuando llegue el delicado momento de decidir entre las prioridades estratégicas, una gobernanza integradora debería ser capaz de prevenir el secuestro de las decisiones por cualquier grupo de interés, lobby, o agente social con intereses específicos.

Para asegurar que todos los implicados comparten las estrategias y las asumen como propias, los esquemas de gobernanza deben contemplar el "liderazgo colaborativo", lo que significa que las jerarquías en la toma de decisiones deben ser lo suficientemente flexibles para dejar a cada actor su papel y, eventualmente, liderar una fase del diseño de las mismas de acuerdo con sus características, experiencia y capacidades.

Cuando los actores son muchos y muy diferentes puede resultar complicado que encuentren su forma de cooperar, así como de gestionar conflictos potenciales. Para abordar este problema el sistema de gobernanza de la RIS3 debe incluir *boundary spanners* (herramientas de ajuste entre los límites), es decir, personas u organizaciones con conocimiento interdisciplinar o experiencia contrastada en interacción con diferentes actores, que puedan ayudar a moderar el proceso.

La estructura de gobernanza debe disponer de un grupo de dirección o equipo de gestión dedicado (*Steering Group*), así como un equipo "técnico-científico" paralelo responsable del conocimiento (*Think Tank* o *Mirror Group*), sin perjuicio de que se establezcan subgrupos de trabajo temáticos o por proyecto.

### **PASO 3. ELABORACIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA SOBRE EL FUTURO DE LA REGIÓN**

Las evidencias del análisis deben utilizarse para delimitar un escenario general de la economía, sociedad y entorno regional compartido por todos los implicados. Este escenario es la base para desarrollar una visión sobre dónde quiere estar la región en el futuro, cuáles son los principales objetivos que se desea alcanzar, y por qué son importantes.

Disponer de una visión clara y compartida del desarrollo regional es crucial para mantener a los actores implicados en el proceso, un auténtico desafío dado que RIS3 es un proceso a largo plazo.

Un elemento fuertemente entrelazado con la visión es la comunicación. Tanto durante el proceso de diseño como en la puesta en práctica de las estrategias es fundamental disponer de una buena comunicación. Esta es la forma de difundir la visión y generar cierta tensión positiva hacia los objetivos estratégicos en la sociedad regional, permitiendo así sumar nuevos actores y que los que ya participan permanezcan con un alto grado de implicación.

### **PASO 4. IDENTIFICACIÓN DE PRIORIDADES**

El establecimiento de prioridades en el contexto de una RIS3 implica un encaje efectivo entre un proceso de arriba a abajo de identificación de objetivos generales alineados con las políticas de la UE, y un proceso de abajo a arriba de emergencia de nichos candidatos para la especialización inteligente, áreas de experimentación y desarrollo futuro derivadas de los procesos empresariales de descubrimiento.

Es crítico para los organismos responsables de la gobernanza de la RIS3 centrarse en un número limitado de prioridades de investigación e innovación alineadas con el potencial para la especialización inteligente detectado en la fase de análisis y sustentado por la actividad empresarial de descubrimiento. Estas prioridades serán las áreas en las que la región puede aspirar, siendo realistas, a ser excelente.

Como se ha mencionado en la segunda parte, además de prioridades sectoriales o tecnológicas específicas, es importante prestar atención a la definición de prioridades horizontales, referidas a la difusión y aplicación de tecnologías facilitadoras clave, así como a innovaciones sociales y organizacionales.

### **PASO 5. ESTABLECIMIENTO DE UN CONJUNTO COHERENTE DE POLÍTICAS, HOJAS DE RUTA Y PLAN DE ACCIÓN**

La estrategia debe ponerse en práctica a través de un plan de acción efectivo, que permita cierto grado de experimentación mediante proyectos piloto.

Un plan de acción es una forma de detallar y organizar todas las reglas y herramientas que una región necesita para alcanzar los objetivos priorizados, y debe facilitar información completa y consistente sobre los objetivos estratégicos, plazos temporales para su consecución, identificación de recursos financieros y una asignación tentativa de presupuesto.

Los proyectos piloto son los instrumentos principales para la experimentación de políticas y permiten probar combinaciones de medidas sin antecedentes a pequeña escala, antes de decidir su puesta en marcha a una escala mayor y más costosa. Para servir a este propósito, los proyectos piloto deben estar asociados a

mecanismos de evaluación con objeto de contrastar sus posibilidades de aplicación con éxito como proyectos principales de la RIS3.

## **PASO 6. INTEGRACIÓN DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Los mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados de los programas y proyectos deben estar integrados en la estrategia desde el primer momento, formando parte del diseño como componentes básicos de la misma.

El seguimiento se refiere a la necesidad de verificar el estado de aplicación de las actividades. La evaluación se refiere a comprobar si los objetivos estratégicos han sido alcanzados y cómo han sido alcanzados. Para efectuar la evaluación, los objetivos de la RIS3 deben haber sido definidos de forma clara y mensurable. Una tarea fundamental en el diseño de la estrategia es identificar un conjunto de indicadores de resultados completo a la vez que sencillo, y establecer valores a alcanzar para cada uno de ellos.

El esfuerzo en el diseño de una RIS3 no llega al final cuando comienza la fase de aplicación. Unas estrategias de especialización inteligente deben evolucionar y ajustarse a los cambios en las condiciones económicas y de entorno, así como hacer emerger nuevas evidencias mediante los procesos de seguimiento y evaluación.

Una fuente particularmente importante de información e indicaciones sobre cómo revisar una RIS3 es la revisión inter-pares (*peer-review*): un examen completo realizado por otras regiones. Implicarse en estos ejercicios permite aprender de otros que pueden haber tenido antes algunos de los problemas a los que una región se enfrenta, así como establecer contacto directo con socios potenciales para la cooperación