

Innobasque 2020.

El impulso a la innovación en Euskadi.

innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

Berpiztu >

Actualización del Plan Estratégico 2016-2020.

Plan Estratégico Innobasque

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Presentación | 3 |
| 2 | Factores que motivan la actualización del Plan Estratégico 2016-2020 | 7 |
| 3 | Diagnóstico de la situación | 14 |
| 4 | Marco estratégico | 17 |
| 5 | Desarrollo del marco estratégico | 21 |
| 6 | Monitorización del Plan. Indicadores de seguimiento | 34 |

Índice de gráficos

Glosario de acrónimos

Gráfico 2.1. Nivel de innovación y posicionamiento relativo a la media UE-28 de Euskadi en el indicador RIS 2017

Gráfico 2.2. Evolución de la posición relativa del valor del indicador RIS de Euskadi sobre la UE-28 (2009-2017)

Gráfico 2.3. Posicionamiento relativo de Euskadi en los indicadores que componen el indicador europeo de innovación RIS 2017

Gráfico 4.1. Palancas de innovación

Gráfico 5.1. Desarrollo del marco estratégico

| | |
|------------------|--|
| ARI | Agencias Regionales de Innovación |
| BERC | Centros de Investigación Básica y de Excelencia |
| CIC | Centros de Investigación Cooperativa |
| CRM | Customer Relationship Management |
| CTI | Ciencia, Tecnología e Innovación |
| CVCTI | Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación |
| EEN | Enterprise Europe Network |
| I+D+i | Investigación, Desarrollo e Innovación |
| OCDE | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico |
| PCTI | Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación |
| Políticas de CTI | Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación |
| RIS 2017 | Regional Innovation Scoreboard 2017 |
| RIS3 | Regional Innovation Strategies for Smart Specialization |
| RVCTI | Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación |
| STEAM | Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics |
| SVCTI | Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación |
| UE28 | Unión Europea de 28 países. Desde 1 de Julio de 2013 |

Presentación

1

En 2016, Innobasque presentó su Plan Estratégico 2016-2020 en el que se apuntaló la propuesta de valor fundacional de la organización como alianza público-privada y agencia de innovación. El Plan sirvió para reforzar y poner en valor las condiciones que han configurado Innobasque como un agente singular y estratégico de apoyo al Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación (CVCTI) y a la Persona Comisionada para la Ciencia, Tecnología e Innovación en el diseño, implementación y evaluación de las políticas de innovación en Euskadi. Esta aportación de valor a la sociedad vasca sirve para definir los retos estratégicos y su despliegue en objetivos y líneas de actuación a 2020, que son la clave para establecer el marco estratégico de la gestión de la organización desde entonces.

Transcurrido un año de este nuevo ciclo de planificación estratégica, la nueva Presidencia y Dirección General de Innobasque propusieron a la Comisión Ejecutiva **la actualización del Plan Estratégico**. El objetivo de esta actualización era adecuarse a las nuevas condiciones de entorno e internas y, muy especialmente, estar en disposición de afrontar la pérdida de posición relativa de Euskadi en el indicador europeo de innovación Regional Innovation Scoreboard 2017 (RIS 2017), concretamente en los ámbitos relacionados con las pymes, y prepararse para aprovechar las nuevas oportunidades de contribuir al desarrollo del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación (SVCTI). Todo ello, en el marco de una economía vasca encarrilada en una senda estable de crecimiento que deja atrás la dura crisis económica y financiera internacional que afectaba al país.

La actualización del Plan, que ahora se presenta, mantiene sus directrices estratégicas básicas, pero señala con claridad la nueva meta a 2020: incrementar el número de organizaciones vascas innovadoras, en particular, pymes. Este foco responde a la necesidad que tiene Euskadi de revertir la tendencia negativa experimentada en el indicador RIS anteriormente mencionado.

Asimismo, el nuevo marco estratégico focaliza los desafíos de la organización a 2020, que quedan resumidos en el despliegue de las

capacidades de Innobasque para activar y hacer más efectivas las palancas que tiene a su disposición para traccionar la innovación en Euskadi.

En primer lugar, la **prospectiva**, que sirve para identificar nuevas tendencias de futuro y aprovechar las oportunidades que surjan en el ámbito de la innovación. En segundo lugar, las **políticas de ciencia, tecnología e innovación (CTI)** por el impacto que tienen en el funcionamiento eficaz del sistema en su conjunto y en la consecución de resultados de innovación. La tercera de las palancas son las **políticas con incidencia en la innovación** como las de educación y formación para el empleo, en su reto de incentivar las vocaciones científicas tecnológicas y preparar a las personas para afrontar los importantes desafíos que impone el rápido cambio tecnológico, y las políticas de gobernanza e innovación pública, por el rol ejemplar que el sector público debe asumir con respecto a la innovación. La cuarta palanca de innovación es la **base de entidades socias**, que proporciona un instrumento privilegiado para impulsar y experimentar la innovación y extenderla al conjunto del tejido productivo y social, siendo además nuestro espacio natural para la colaboración y compartición de las mejores prácticas en innovación. El **trabajo en red** es la quinta de las palancas de innovación y servirá para escalar las soluciones identificadas y extenderlas al conjunto de las organizaciones y sociedad vascas, trabajando con el diverso entramado de agentes públicos y privados, que comparten con Innobasque la misión de impulsar la innovación en Euskadi. Finalmente, para que la activación de las palancas de innovación sea realmente efectiva, Innobasque tiene que avanzar en su **modelo de gestión** para hacerlo más innovador y participativo.

Principales rasgos históricos de Innobasque que definen su actual posicionamiento

El Gobierno Vasco en su VIII Legislatura planteó una nueva política de innovación, que quedó reflejada en el **Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006-2009** y en el **Plan de Ciencia Tecnología e Innovación 2010**, donde se constituye el **CVCTI**, liderado por el Lehendakari, junto con la puesta en marcha de **Ikerbasque** y los **BERC** (Centros de Investigación Básica y de Excelencia) en el ámbito de la ciencia, los **CIC** (Centros de Investigación Colaborativa) en el tecnológico e **Innobasque** en el de la innovación, como nuevos instrumentos para llevar adelante dicha política.

Saretek, asociación compuesta por los agentes de la Red Vasca de CTI (RVCTI) se transforma en Innobasque, Agencia Vasca de la Innovación y su Junta Directiva, con el liderazgo de un nuevo presidente, asume la integración del Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial y de Eurobulegoa, diseñando la estrategia para la puesta en marcha de Innobasque.

2008 - 2011: Primer ciclo

En enero de 2008 se presentan los órganos de gobierno de Innobasque, con una Junta Directiva formada por quienes lideraban los principales agentes científico-tecnológicos, empresariales y de la administración pública de Euskadi, con el objetivo de abordar la segunda transformación económica y social, con la innovación como motor, y una visión muy ambiciosa: hacer de Euskadi el referente europeo de innovación en el año 2030.

El Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación **PCTI 2010** definió Innobasque como *“un nuevo instrumento de gestión que tiene como razón de ser convertirse en el principal órgano de coordinación del Sistema Vasco de Innovación y apoyar al proceso de implementación de la nueva política de ciencia, tecnología e innovación”*. El CVCTI, a su vez, le otorgó el mandato de *“liderar el proceso de transformación de Euskadi hacia una sociedad innovadora en todos los ámbitos, que llegue a ser la referencia europea en 2030”*.

En virtud de este mandato, Innobasque inicia una **primera etapa (2008-2009) de sensibilización y de movilización de la sociedad** en torno a la importancia no solo de la innovación tecnológica, sino también de la no tecnológica y de la innovación social. Innobasque, como plataforma público-privada, se configura como el marco para el debate e identificación de acciones para convertir a Euskadi en una sociedad innovadora. Para ello, se pusieron en marcha 42 i-Talde o grupos de trabajo formados por personas de empresas, de la administración, del ámbito de la ciencia y la tecnología y del ámbito social.

En 2010, con el cambio a la IX Legislatura del Gobierno Vasco y con la crisis global en plena efervescencia, se inicia una **segunda etapa (2010-2011)**, en la que se presentan importantes oportunidades para el **traslado a la acción de las ideas** y propuestas surgidas en el seno de los i-Talde. Se ponen en marcha la **Estrategia de Innovación Social**, una ventana de oportunidad para Euskadi, y las **dinámicas de transformación socioeconómica**.

2012-2015: Segundo ciclo

La nueva Junta Directiva de Innobasque incorpora además a personas representantes de la sociedad, configurándose así **la cuádruple hélice (sistema dinámico de innovación cuyos componentes principales son los agentes científico-tecnológicos, las empresas, las administraciones públicas y la sociedad)**. La OCDE reconoce a Innobasque como pionera por adoptar una aproximación que integra a la sociedad en la transformación de la innovación en resultados económicos y sociales.

El **PCTI 2015** define Innobasque como una *“entidad de carácter estratégico que tiene como misión ser el instrumento de seguimiento y evaluación permanente del sistema de innovación que contribuya, a través del impulso de espacios y acciones de encuentro entre los agentes públicos y privados, a la generación de nuevas ideas y conocimiento para potenciar las capacidades de Euskadi y afrontar los grandes desafíos económicos y sociales del país, con vocación de mejora continua y socialización de la cultura innovadora”*.

Además de las actividades de “socialización de la innovación”, “dinámicas de transformación socioeconómicas” e “innovación social”, se refuerzan las relativas al apoyo estratégico al Sistema Vasco de Innovación, en sus tres niveles: participación en el diseño de la estrategia, plasmada en los sucesivos PCTI; implementación y despliegue en planes e instrumentos (reordenación de la RVCTI, internacionalización de la I+D+i, políticas de innovación social,...) e inicio de la evaluación y monitorización del sistema (INDIZEA, RESINDEX).

En este ciclo, a caballo entre dos legislaturas del Gobierno Vasco, se consolida **el rol de Innobasque como secretaria técnica** del Comisionado del Lehendakari para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, como así se ha ratificado por el renovado CVCTI y por el nuevo PCTI Euskadi 2020.

Innobasque, que cuenta con alrededor de 1.000 entidades socias y 40 personas en plantilla, ha tenido una aportación de valor creciente: las estimaciones realizadas por Innobasque muestran un retorno de 2,5 euros por euro invertido en 2014. Ha movilizado activamente a más de 800 organizaciones y más de 20.000 personas cada año, además de crear una comunidad de 40.000 perfiles en redes sociales.

2016-2020: Tercer ciclo

Con una nueva presidencia y la continuidad de la Junta Directiva y la Comisión Ejecutiva nombradas en 2012, Innobasque entra en un **nuevo ciclo** caracterizado por la necesidad, por un lado, de **orientar estratégicamente una organización** mucho más consolidada y, por otro, de **adecuar el modelo de gobernanza** para asegurar su sostenibilidad a medio y largo plazo.

En este ciclo se dan los pasos para aprobar el Plan Estratégico 2016-2020, el Código de Buen Gobierno de Innobasque y se procede a la evaluación del funcionamiento y operatividad de los órganos de gobierno. El despliegue del **Plan Estratégico 2016-2020** vino acompañado de una nueva estructura organizativa y la puesta en marcha de diferentes iniciativas tendentes a aumentar la eficacia y mejorar la aportación de valor al Sistema Vasco de Innovación.

En este período, Innobasque asume protagonismo en el apoyo al diseño y despliegue del PCTI2020, dirigido por la Secretaría General de Lehendakaritza y en la Reordenación de la Red Vasca de CTI, dirigida por el departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, reforzándose sus funciones de monitorización y evaluación del SVI. De este modo, **se potencia su papel como agencia de innovación regional** y plataforma de la cuádruple hélice, manteniendo, también, otras funciones y actividades anteriores como las relacionadas con la socialización de la innovación, la participación vasca en programas europeos, o la innovación en las administraciones públicas. Asimismo, se lanzan nuevas iniciativas dirigidas a fomentar la innovación abierta y colaborativa entre agentes del SVI.

A finales de 2016, se pone en marcha el **Proyecto Ondoren** que culmina con una **nueva Presidencia y Dirección General de Innobasque**, que se eligen para dotar a la organización del renovado impulso y visión necesarios para dar respuesta a las exigencias de la segunda década de vida de la organización.

La nueva Dirección General procede a revisar, con el equipo directivo, los últimos diagnósticos realizados sobre las funciones y el posicionamiento de la agencia. Se reúne con todas las personas de la plantilla y con los principales grupos de interés y, a partir de esa labor de diagnóstico y contraste inicial, se **plantea una actualización del Plan Estratégico 2016-2020 para el periodo 2018-2020**, y una revisión de la estructura organizativa de Innobasque, en ambos casos, alineados con el PCTI 2020.

**Factores que motivan
la actualización
del Plan Estratégico
2016-2020**

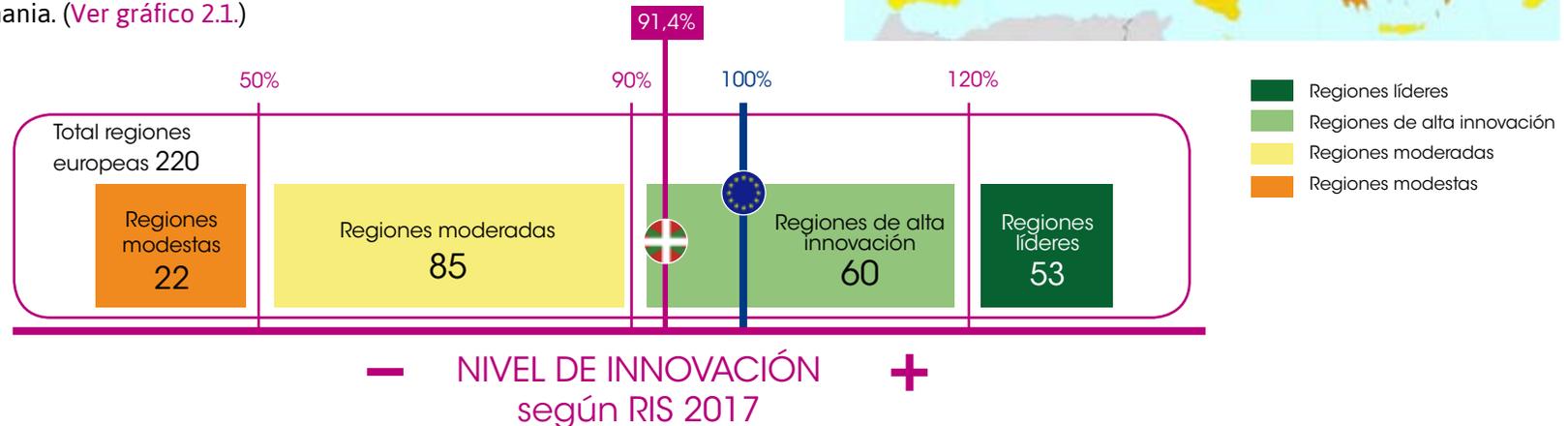
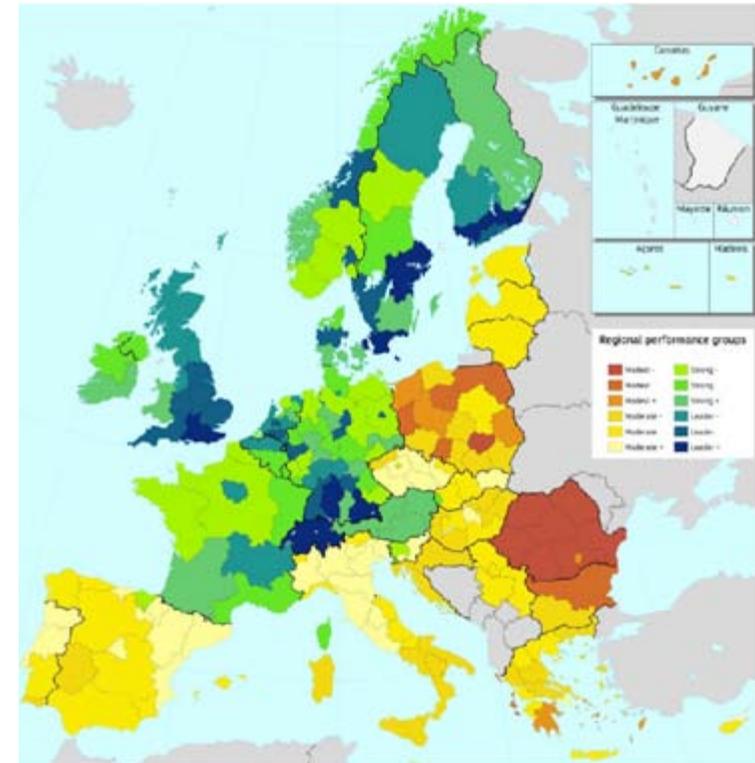
2

La actualización del plan está motivada por cuatro factores principales: la necesidad de mejorar en la situación comparativa de Euskadi en el indicador RIS, aprovechar las nuevas oportunidades que están surgiendo en el SVCTI, la necesidad de una mayor cercanía a los órganos de gobierno y a las entidades socias y avanzar hacia un modelo de gestión innovador y participativo. A continuación, se explican con más detalle estos factores.

Situación comparativa de la innovación en Euskadi frente a otras regiones europeas

Según la última edición del indicador RIS (RIS 2017), Euskadi sigue manteniendo su calificación de “hub de innovación” regional, situándose dentro del grupo de regiones de alta innovación (Indicador RIS entre el 90% y el 120% de la media de UE28). Euskadi es la única comunidad autónoma del Estado y la única región del sur de Europa que pertenece a este grupo de regiones. La mayoría de las regiones líderes en innovación (RIS por encima del 20% de la media de UE28) se encuentran en los países identificados como líderes de innovación: Suiza, Suecia, Dinamarca, Finlandia, Holanda, Reino Unido y Alemania. (Ver gráfico 2.1.)

Gráfico 2.1. Nivel de innovación y posicionamiento relativo a la media UE 28 de Euskadi en el indicador RIS 2017

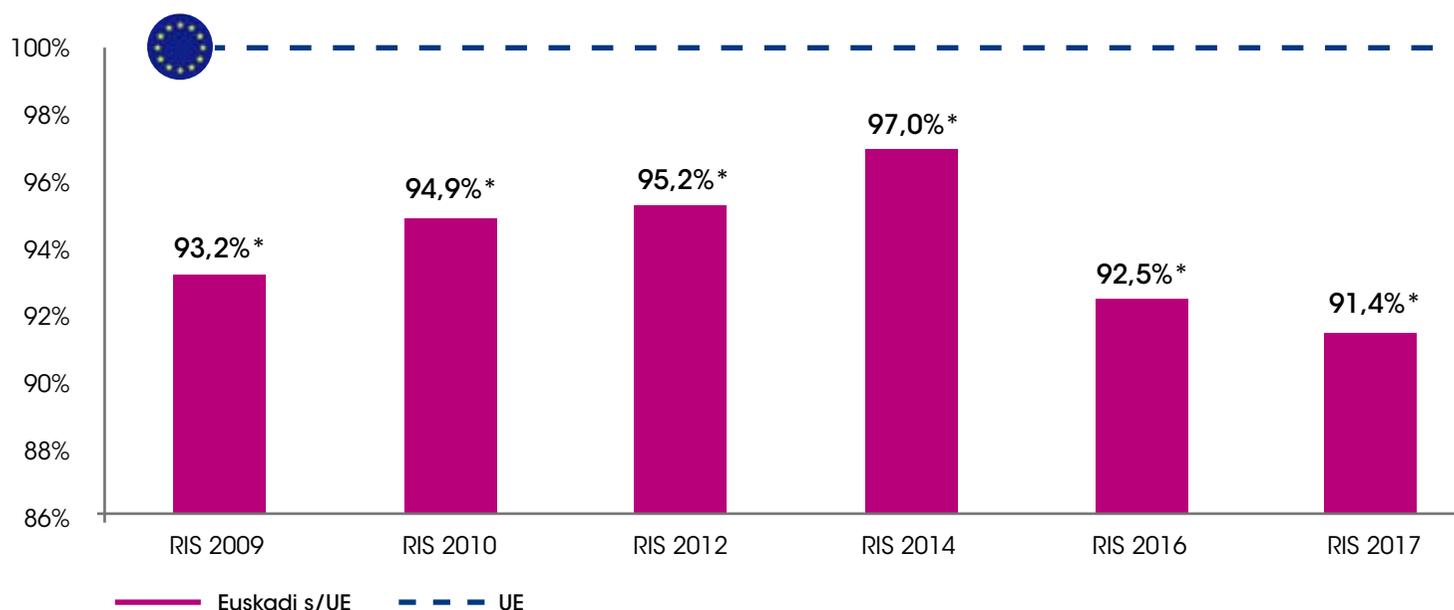


El valor relativo del indicador RIS 2017 de Euskadi, sigue, sin embargo, la tendencia decreciente iniciada en 2016 situándose en el valor más bajo de toda la serie histórica disponible; 91,4% con una caída de 5,6 puntos porcentuales desde 2014 que le colocan en una posición muy próxima a entrar en el grupo de regiones de innovación moderada si no se revierte la tendencia. (Ver gráfico 2.2.)

De los 18 indicadores que conforman el indicador sintético de innovación RIS 2017, Euskadi destaca en 5 en los que consigue puntuaciones en el grupo de las 55 mejores regiones de Europa (ver gráfico 2.3.). Por el contrario, Euskadi presenta importantes debilidades en la innovación tanto tecnológica como no tecnológica de las pymes. En otros indicadores relacionados con la introducción de nuevos productos/procesos en el mercado, la situación no es tan negativa, pero resulta manifiestamente mejorable.

A la vista de los datos, queda patente que Euskadi precisa fomentar la innovación en las pymes y, lógicamente, Innobasque, como agencia de innovación, tiene que abordar, junto al conjunto de agentes públicos y privados implicados, este importante reto. En primer lugar, trabajando directamente con las organizaciones empresariales socias para conocer sus necesidades y apoyarles en sus iniciativas de innovación conectándolas con todos los agentes que componen el ecosistema vasco de innovación. Para luego, extender su actuación al conjunto de organizaciones vascas, trabajando en red con la diversidad de agentes que, en el territorio, despliegan su actividad en la promoción de la innovación y la competitividad empresarial.

Gráfico 2.2. Evolución de la posición relativa del valor del indicador RIS de Euskadi sobre la UE-28 (2009-2017)



(*) Valores aproximados

Nota: El valor del indicador sintético RIS no recoge la situación del año de referencia, ya que los indicadores en los que se basa son de fuentes de datos de años anteriores. Así, por ejemplo, el indicador RIS 2017 recoge dos indicadores de 2011, cinco indicadores de 2014 y cuatro indicadores de 2015.

Fuente: CE. Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2016: Regional profiles - Spain; CE. Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2017: Regional profiles - Spain. Con la elaboración de Innobasque.

Gráfico 2.3. Posicionamiento relativo de Euskadi en los indicadores que componen el indicador europeo de innovación RIS 2017



- El indicador "RIS 2017" mide la innovación regional, sintetizando la información de un total de 18 indicadores: 4 de condiciones marco, dos de inversiones, 9 de actividades innovadoras y 3 de impacto. La información base para la elaboración de los indicadores procede de distintos años; dos indicadores con datos de 2011, cinco indicadores con datos de 2014 y cuatro indicadores con datos de 2015.
- El número que se señala indica la posición relativa que ocupa Euskadi en cada uno de los indicadores entre un total de 220 regiones.

* Sectores manufactureros de media-alta/alta intensidad tecnológica: aeronáutica, electrónica, industria química (incluida forma), automoción, ferrocarril, maquinaria y bienes de equipo (bienes de equipo eléctrico, máquina-herramienta, etc.), etc. Los SIC son servicios intensivos en conocimiento: transporte, servicios profesionales, TICs, 1+0, etc.

Fuente: RIS 2017 con la elaboración de Innobasque.

Aprovechar las nuevas oportunidades en el Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación

El PCTI Euskadi 2020¹, aprobado en 2014, es uno de los 15 planes estratégicos que configuran la planificación estratégica Euskadi 2020², alineada con la “Estrategia Europa 2020”³. Tanto en la definición como en el despliegue y monitorización de dicho Plan, Innobasque ha dado apoyo estratégico y técnico a la Secretaría General de Lehendakaritza y a los departamentos del Gobierno Vasco vinculados al mismo. Asimismo, Innobasque ha acompañado la evaluación de parte de los agentes científico-tecnológicos, apoyando al departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco en el proceso llevado a cabo de Reordenación de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI).

Todo lo anterior sitúa a Innobasque en una posición ventajosa para aprovechar las oportunidades que se derivan de la fase final del despliegue del actual PCTI y del diseño del próximo para el que el Gobierno Vasco ha acordado incrementar el 5% anual en sus presupuestos.

Junto con el equipo directivo, la nueva dirección ha realizado un análisis del funcionamiento interno de la organización. Para ello, se han analizado los últimos documentos de diagnóstico disponibles y se han realizado entrevistas en profundidad con las personas de la plantilla y las entidades socias de Innobasque.

En el diagnóstico llevado a cabo se ha detectado, en primer lugar, un progresivo alejamiento de los órganos de gobierno y de algunos socios tractores y prescriptores de la innovación a los que es preciso atraer de nuevo involucrándoles, muy especialmente a la Comisión Ejecutiva, en la definición, despliegue y evaluación de la estrategia de la organización.

En segundo lugar, un desconocimiento mutuo entre Innobasque y sus entidades socias que es preciso atajar con prontitud. Por un lado, poniendo en marcha iniciativas que faciliten la interactuación mutua para conocer sus proyectos y necesidades de innovación, con el objeto de apoyarlos en la medida de lo posible. Por otro lado, impulsando una política de comunicación que transmita con claridad la propuesta de valor de la organización, no solo a sus organizaciones socias, sino al conjunto de la sociedad vasca.

Progresivo alejamiento de nuestros órganos de gobierno y entidades socias clave para el impulso de la innovación en Euskadi

1 <http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/pcti-2020/>

2 <https://programa.irekia.euskadi.eus/>

3 https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_es

Necesidad de avanzar en un modelo de gestión innovador y participativo de Innobasque

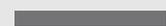
Finalmente, se ha constatado la necesidad de asentar un modelo de gestión innovador orientado a las personas y al desarrollo integral de sus capacidades y competencias, coherente con la misión y que sirva para implementar este plan y dar respuesta a las necesidades de nuestros grupos de interés. En este punto, además, Innobasque está convencida de que es prioritario ser ejemplarizante, para ser creíble y realmente convincente en sus mensajes y recomendaciones.

En definitiva, la renovación del Plan Estratégico sirve para reforzar el papel de Innobasque como agencia de innovación y el objetivo con el que nació en 2007, de impulsar el buen funcionamiento del Sistema Vasco de Innovación para construir ventajas competitivas regionales, basadas en las fortalezas existentes y el desarrollo de actividades innovadoras de mayor valor añadido.

Consolidar su función obliga a Innobasque a ir más allá de los modelos tradicionales y avanzar hacia un nuevo paradigma de agencia de innovación, así como fortalecer su papel como agente singular de la RVCTI, con la misión de ser un impulsor del cambio.

En este sentido, las prioridades de Innobasque se focalizan, por un lado, en estar muy próxima a sus entidades socias públicas y privadas y en implantar una combinación de actividades adaptada a las necesidades de las organizaciones vascas para apoyarlas en sus procesos de innovación. Por otro, en estrechar su conexión con los agentes que dirigen las políticas de CTI para contribuir a la necesaria coordinación interinstitucional y a la eficiencia de sus actuaciones. Asimismo, Innobasque tiene que aportar un conocimiento cada vez más detallado del tejido empresarial local, el trabajo conjunto con los agentes públicos y privados del SVCTI, y la cooperación con otras regiones y organizaciones líderes en innovación para explotar posibles sinergias en el ámbito de la innovación.

Las agencias de innovación: misión, objetivos, funciones e impacto



Las primeras agencias regionales de innovación (ARI, de ahora en adelante) aparecen en el decenio de 1990 en Europa, dentro de un contexto marcado por el cambio de paradigma en las políticas de CTI (de la tecnología a la innovación, de un enfoque lineal a otro sistémico y evolutivo), un papel cada vez más importante de las regiones en la definición e implementación de estas políticas y la creación por parte de los gobiernos nacionales y regionales de agencias con personalidad jurídica independiente, con una cierta autonomía y mayor flexibilidad para responder a los cambios socioeconómicos y los retos del territorio.

Según la OCDE, una agencia (regional) de innovación debe cumplir los siguientes cuatro criterios: debe tener una misión pública que sea complementaria a la prestación de servicios privados, y que trate de responder a fallos del mercado o del sistema; estar orientada a una región concreta, con identidad administrativa; ser una organización permanente, con una duración indefinida; y debe promover la innovación en el sentido más amplio del término. Las agencias de innovación son “instituciones financiadas o dirigidas por el gobierno que ofrece apoyo financiero o de otro tipo para catalizar o conducir la innovación del sector privado”.

La justificación teórica de las ARI en el nuevo paradigma sistémico y evolutivo de la política de CTI es la siguiente. En primer lugar, son un agente más dentro del sistema de innovación, son un nodo (central o periférico, dependiendo de su poder) del mismo, surgen para responder y corregir los fallos del sistema y actúan como un facilitador y como un agente de cambio. Su objetivo es promover la innovación en el sentido más amplio del término, no sólo la tecnológica, tratando de aumentar las capacidades de absorción y aprendizaje de las empresas y las personas, a nivel individual y del sistema en su conjunto, fomentando la conectividad, la colaboración y el capital social.

Su misión se centra en construir ventajas competitivas regionales a partir de las fortalezas disponibles tanto en los sectores de actividad ya existentes como en otros nuevos que puedan surgir. Aunque su misión y ámbito de actuación se circunscriben a un territorio determinado, sus actuaciones lo desbordan porque tratan de conectar los agentes locales con redes, cadenas de valor y plataformas globales. Pueden emplear una amplia gama de instrumentos, tanto a nivel horizontal como vertical. Para todo ello, necesitan disponer de una buena inteligencia estratégica del sistema y de la efectividad de las políticas de CTI existentes, basada en un exhaustivo conocimiento del sistema y sus agentes. Adviértase que las agencias no son la única estructura para este tipo de políticas, hay una gran variedad de organizaciones, denominadas “intermedias”, que cumplen esta función institucional de conectar y tender puentes entre los diferentes agentes de un sistema.

Los estudios comparativos disponibles, tanto el estudio sobre agencias regionales de la OCDE como algunos trabajos sobre agencias nacionales, concluyen que no hay un único modelo de agencia de innovación sino una gran variedad de modelos y funciones, así como de estructuras organizativas. Algunas de ellas se crearon como organizaciones completamente nuevas, otras surgieron de procesos de conversión, fusión y/o reorganización de entidades ya existentes. Su tamaño, estructura de financiación (pública o mixta), ámbito de intervención y funciones, sectores objetivo o su poder relativo (medido por su grado de relación con el gobierno y la política regional y su posicionamiento central o periférico en ese sistema) también muestran grandes diferencias según las regiones.

Entre las fortalezas de las ARI, destaca su conocimiento y posicionamiento en el sistema y su proximidad a los agentes. Las debilidades más importantes son un mandato ambiguo o poco claro y la ausencia de evaluación de su impacto. Las ARI deben buscar un portfolio de servicios distintivo, que no entre en competencia con el sector privado, y deben evitar una excesiva dispersión de proyectos y actividades. Entre las oportunidades disponibles, destacan las derivadas de su papel como agentes de cambio, la búsqueda de legitimidad a través de algún logro y/o resultado concreto y reconocido por los agentes, o aquellas derivadas de su rol de coordinadores y conectores del sistema. Los factores de éxito identificados son varios y tienen que ver con los recursos y capacidades de la agencia y su flexibilidad y, sobre todo, con la legitimidad que adquieran en el sistema en el que operan.



**Diagnóstico
de la situación**

3

Los factores descritos en el punto anterior se sustentan en el siguiente análisis DAFO con las principales conclusiones de los diferentes diagnósticos realizados.

Debilidades

- Dificultad para diferenciar la propuesta de valor en el diverso y rico entramado de agentes que conforman el SVCTI. Este factor deriva en problemas para concretar y focalizar los objetivos de la organización y para transmitir a la sociedad una imagen precisa de su actividad.
- Desconocimiento mutuo entre Innobasque y sus organizaciones socias y alejamiento de sus órganos de gobierno y de algunas entidades socias clave.
- Débil posicionamiento internacional de la organización e insuficientes acuerdos con agentes globales clave que estén estructurados y sean coherentes con la visión.

Fortalezas

- Innobasque es un agente singular de la RVCTI, como queda reconocido por el Decreto 109/2015, de 23 de junio que regula y actualiza la composición de la RVCTI. Como establece la regulación, los agentes singulares tienen como función asistir al Gobierno Vasco en el diseño, implementación e impulso de las políticas en torno a la ciencia, tecnología e innovación.
- Cuenta con representación al máximo nivel de las principales organizaciones públicas y privadas de Euskadi en sus órganos de gobierno.
- Es miembro del CVCTI, órgano de orientación estratégica, participación, asesoramiento y promoción de la política de CTI. Presidido por el Lehendakari, el CVCTI lo componen el Gobierno Vasco, las diputaciones forales, las tres universidades vascas, las dos corporaciones tecnológicas, y cuatro empresas representativas de la inversión privada en I+D, así como Ikerbasque, Jakiunde y la propia Innobasque.
- Realiza y tiene consolidadas funciones en el ámbito del asesoramiento estratégico y técnico en el diseño, despliegue y evaluación de las políticas de CTI, comunicación y sensibilización en el ámbito de la innovación, así como en el acompañamiento en la transformación de la gobernanza pública.
- Mantiene una cercana relación y tiene ganado el reconocimiento de las instituciones vascas, los agentes de la RVCTI y las empresas industriales clave de Euskadi.
- Cuenta con un equipo humano altamente capacitado, con experiencia notable y elevado nivel de compromiso con la organización.
- Cuenta con financiación basal del Gobierno Vasco para la realización de sus actividades, y con financiación adicional de sus entidades socias.

Oportunidades

- Creciente necesidad de coordinación del SVCTI.
- Ámbitos que surgen en la fase final del despliegue del PCTI 2020 y el proceso de preparación para el lanzamiento y el diseño del nuevo Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación.
 - Mayor impulso a la incorporación de las pymes a la innovación tecnológica y no tecnológica.
 - Desarrollo de los proyectos emblemáticos tractores e iniciativas estratégicas transversales de especialización inteligente RIS3 Euskadi.
 - Crecientes necesidades de coordinación de la oferta científico-tecnológica y su conexión a las necesidades de las empresas.
 - Posicionamiento internacional de la I+D+i vasca.
- Procesos estructurales de cambio en la coordinación y organización de los agentes de la RVCTI ya en marcha.
- Crecientes posibilidades para realizar acciones con otros agentes del sistema de innovación y, en particular, con las entidades socias de Innobasque, gracias a un mayor conocimiento sobre las mismas.
- Necesidades crecientes de análisis y prospectiva para nutrir a las políticas de innovación y a los agentes en sus procesos de I+D+i.

- Progresiva importancia de las políticas de educación, formación y empleo en la innovación, que impactan en el desarrollo integral de las personas.
- Creciente sensibilidad de las administraciones públicas para adoptar nuevos modelos de gobernanza participativa.
- Preparación para el nuevo Programa Marco Europeo de Apoyo a la I+D+i.
- Progresiva consolidación del escenario de recuperación económica de Euskadi.

Amenazas

- Tendencia decreciente de Euskadi en el indicador europeo de innovación regional RIS.



Marco estratégico

4

La actualización del Plan Estratégico se centra en la formulación de una nueva meta estratégica como vía para consolidar la misión y avanzar en la visión que Innobasque tiene marcada desde su fundación.

Innobasque trabaja por un objetivo de país, con una aspiración de largo plazo que comparte con los agentes públicos y privados que conforman el Sistema Vasco de Innovación: “posicionar a Euskadi como una región líder en innovación”.

Para contribuir a esta visión colectiva, Innobasque, como agencia de innovación de Euskadi, se marca como misión: “impulsar, en colaboración con otros agentes, el desarrollo de la innovación desde su posición de agente singular de la RVCTI”. En su rol de agente singular, asiste al Gobierno Vasco y a las organizaciones del sistema en el diseño, implementación y evaluación de las políticas en torno a la ciencia, la tecnología y la innovación.

La visión a 2030 marca el camino y establece el marco general de referencia a largo plazo. En la actualización de su Plan Estratégico, Innobasque focaliza su misión para ser más efectiva en el horizonte 2020 y se marca como meta estratégica: “contribuir al incremento del número de organizaciones vascas innovadoras, en particular, al incremento de pymes innovadoras”. Esta meta se fundamenta en la necesidad, ya comentada, que tiene Euskadi de unir esfuerzos para revertir la negativa tendencia observada en el indicador europeo de innovación regional (ver gráfico 2.2).

Por lo tanto, Innobasque se marca como referencia una visión y meta estratégica que van más allá de su propia organización y que se unen a las aspiraciones globales de Euskadi. Sin embargo, es una organización que cuenta con recursos humanos y económicos limitados y para ser efectiva tiene que seleccionar y activar mecanismos de efecto multiplicador en el conjunto del SVCTI. Estos mecanismos son los que se han denominado palancas de innovación (ver gráfico 4.1).

Visión 2030 de Innobasque: agente clave para posicionar Euskadi como una región líder en innovación en Europa

Misión de Innobasque: impulsar, en colaboración con otros agentes, el desarrollo de la innovación desde su posición de agente singular de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación

Meta a 2020: contribuir al incremento del número de organizaciones vascas innovadoras, en particular pymes

Gráfico 4.1. Palancas de innovación



Las **palancas identificadas** son las siguientes:

- **Las políticas de ciencia, tecnología e innovación.** Son clave para el funcionamiento eficaz del sistema de innovación y son capaces de traccionar la innovación en las organizaciones vascas y, en particular, en las pymes.
- **Las políticas de educación y las políticas de formación para el empleo.** Estas políticas son estratégicas para impulsar tanto las vocaciones científicas y tecnológicas como para preparar a las personas para afrontar los desafíos que impone el rápido cambio tecnológico. Las políticas de formación para el empleo cuentan con potencial para identificar las necesidades y facultar a la fuerza laboral con la cualificación y competencias necesarias para cubrir las necesidades de innovación de las organizaciones y, en particular, las derivadas de la necesidad de transformación de la industria en base a la innovación. Por otro lado, incidir en las políticas de gobernanza e innovación pública es, también, un reto por su capacidad de dar ejemplo y servir de referente al conjunto de agentes económicos y sociales e impulsar un ecosistema favorable a la innovación.
- **La prospectiva.** El estudio y análisis de las principales tendencias de futuro es la clave para identificar y aprovechar de modo temprano las oportunidades que surgen en el ámbito de la innovación.

- **Las entidades socias de Innobasque.** Por su diversidad y número, la base de entidades socias de Innobasque es una muy buena representación del SVCTI. Cuenta con potencial para ser un espacio para colaborar, impulsar y experimentar la innovación y servir como instrumento para identificar y compartir las mejores prácticas y extenderlas al conjunto del tejido productivo y social.
- **Las alianzas y redes.** Trabajar y colaborar con el diverso entramado de agentes públicos y privados, que comparten con Innobasque la misión de impulsar la innovación en Euskadi, es la vía para escalar las soluciones identificadas y extenderlas al conjunto de las organizaciones, empresas y sociedad vasca en el territorio.

Todo ello requerirá construir en Innobasque un modelo de gestión organizativo innovador que incorpora las mejores prácticas disponibles y desarrolle las capacidades humanas necesarias para ser reconocida como **organización ejemplarizante en innovación**, en coherencia con el mensaje de promoción e impulso de la innovación que transmite.

Desarrollo del marco estratégico

5

Objetivo estratégico 1.

Incorporar la prospectiva de forma sistemática en las políticas de CTI y en los procesos de innovación en las organizaciones vascas

El marco estratégico diseñado con las cinco palancas de innovación servirá para alcanzar los seis objetivos estratégicos que Innobasque se plantea a 2020.

Marco estratégico

Innobasque reforzará su actividad de prospectiva como herramienta clave para mejorar la calidad y la efectividad de la definición de políticas, dotándolas de una mejor comprensión de los condicionantes del cambio, de los riesgos y oportunidades futuras, así como de las incertidumbres a las que Euskadi puede enfrentarse en el futuro.

Esta actividad deberá servir de estímulo a la innovación en las organizaciones vascas y para ir creando una cultura de prospectiva que enriquezca sus procesos de reflexión de innovación con una visión de futuro.

Ámbitos de actuación

- **Aportar la visión de prospectiva para el PCTI 2030:**
 - **Identificar tendencias en el propio concepto de innovación y en las políticas de innovación**, analizándolas y haciendo propuestas para su posible adaptación y aplicación en Euskadi. Para ello, Innobasque propone realizar un seguimiento de las políticas de CTI de la Comisión Europea y de regiones líderes en innovación de Europa que, por sus peculiaridades sectoriales, tamaño y tipología de empresas, puedan servir de referencia a Euskadi y permitan definir las líneas de actuación que acompañen el desarrollo del Sistema Vasco de Innovación y la mejora en los índices de innovación regionales.

- **Analizar las megatendencias y tendencias en ámbitos de relevancia para Euskadi** a través de la exploración de señales, ideas y experiencias en determinadas áreas de estudio relevante en cada momento con potencial aplicación en Euskadi, con el fin de contrastar su posible impacto e interés entre los agentes vascos y hacer propuestas de actuación.

• **Aportar la visión de prospectiva para el despliegue del PCTI 2020:** aportar tendencias identificadas fruto de la observación y posibles ámbitos de oportunidad a agentes y grupos de pilotaje.

• **Extender la cultura de prospectiva en las organizaciones vascas:**

- Identificar, en el entorno más cercano, y con los agentes del Sistema Vasco de Innovación, **temáticas y ámbitos concretos de preocupación o interés a medio y largo plazo** para generar debate, conocimiento y/o propuestas de actuación.

- **Generar y mantener un sistema de información** con el que se pueda acceder al conocimiento más relevante manejado o generado por Innobasque y su red.

Agentes involucrados

- Secretaría General de Lehendakaritza como comisionada para la CTI que asiste al Lehendakari en la Presidencia del CVCTI.
- Departamentos del Gobierno Vasco y otras administraciones.
- Empresas.
- Agentes científico, tecnológicos y de innovación locales, estatales e internacionales.
- Personas expertas y “think tanks”.



Objetivo estratégico 2.

Observar y evaluar el ecosistema vasco de CTI para influir en sus políticas e instrumentos, así como en los de formación para el empleo y gobernanza pública como catalizadores de un entorno favorable a la innovación

Marco estratégico

En los próximos años Innobasque tiene como objetivo reforzar su papel de apoyo estratégico y técnico a las personas responsables institucionales en el diseño, el despliegue y la evaluación de las políticas de ciencia, tecnología e innovación. Así mismo, se considera necesario incidir en las políticas de educación, el sistema de formación para el empleo y las políticas de gobernanza e innovación pública por su incidencia en la generación de un entorno favorable a la innovación.

Ámbitos de actuación

- **Ofrecer apoyo estratégico y técnico a las personas responsables de las políticas de ciencia, tecnología e innovación;** Gobierno Vasco y diputaciones forales. En este ámbito las líneas de trabajo son:
 - **Diseñar y desplegar los planes de CTI.** El conocimiento y experiencia adquiridos en los últimos años, unidos al trabajo de prospectiva, trabajo en red y un mayor conocimiento de nuestras entidades socias y sus necesidades en el ámbito de la innovación, van a permitir que Innobasque realice aportaciones de alcance estratégico para el diseño y el despliegue de los planes de CTI. Las actuaciones más relevantes en este apartado son el despliegue del RIS3 a nivel territorial y el análisis y diseño del PCTI 2030.
 - **Monitorizar y evaluar el SVCTI.** El PCTI 2020 propone un completo y coherente sistema de evaluación multinivel. Por un lado, integra la evaluación de la estrategia orientada a realizar un seguimiento del avance de los objetivos establecidos en el PCTI 2020 y, por otro, incorpora la evaluación del propio SVCTI en su conjunto, orientada a conocer su estado y rendimiento global. En ambos niveles, Innobasque desempeña un papel clave. Es el encargado de ofrecer apoyo técnico a Lehendakaritza. Por una parte, en la elaboración de los informes globales y parciales de evaluación y desempeño de los principales indicadores macroeconómicos de

I+D+i (evaluación del sistema) y, por otra, en la elaboración de los informes de análisis y seguimiento del PCTI 2020. Serán informes que permitan entender el funcionamiento y evolución del SVCTI. Asimismo, Innobasque colabora con el departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras en la evaluación de los agentes de la RVCTI a partir del ejercicio de reordenación, utilizando el cuadro de mando fijado para cada uno de ellos y, también, en la monitorización y análisis detallado de la participación vasca en programas europeos con objeto de identificar actuaciones de mejora y aprovechamiento de oportunidades futuras.

- **Colaborar con las diputaciones forales para el diseño y despliegue de sus políticas de innovación.** Las diputaciones forales diseñan y despliegan sus propias políticas de innovación con incidencia en sus respectivos territorios históricos. El conocimiento de Innobasque, su posicionamiento como agente singular para la innovación en Euskadi, y su participación en la estrategia vasca de CTI, son una oportunidad para profundizar en la colaboración con las diputaciones forales, de manera que las diferentes estrategias territoriales puedan estar coordinadas y estructuradas con la estrategia vasca de CTI.

- **Ofrecer apoyo estratégico y técnico a las personas responsables de las políticas de educación y de formación para el empleo,** por su incidencia en la capacitación de las personas para la innovación. En este apartado las líneas de trabajo son:

- **Acompañar el diseño y despliegue de las políticas de Educación STEAM** (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas, por sus siglas en inglés). La Estrategia STEAM Euskadi, impulsada desde el departamento de Educación del Gobierno Vasco, tiene como objetivo estimular más y mejores profesionales en ciencia y tecnología, en equilibrio con la demanda del mercado laboral, así como la alfabetización del alumnado en estas disciplinas.
- **Acompañar en la definición de una estrategia para desarrollar las capacidades y competencias de las personas que demanda y**

demandará la “nueva industria” con el fin de influir en el sistema de formación para el empleo. De este modo, se hace posible la articulación de un tejido empresarial más innovador que aproveche las oportunidades vinculadas al desarrollo industrial, como garantía de la generación de empleo tanto a corto, como a medio y largo plazo.

- **Ofrecer apoyo estratégico y técnico a los responsables del diseño y despliegue de los planes de gobernanza e innovación pública del Gobierno Vasco.** Al igual que Euskadi opta por la innovación como un elemento clave para la mejora de la competitividad en su economía, el sector público debe asumir un rol ejemplar en innovación. En este sentido, el convenio de colaboración entre el Gobierno Vasco e Innobasque para el impulso de la gobernanza pública vasca mediante el diseño y desarrollo de modelos e instrumentos innovadores de transparencia, participación ciudadana y buen gobierno en la acción pública, y la evaluación de políticas públicas que contribuyan a la generación máxima de valor público para la ciudadanía y para la comunidad, constituye uno de los mayores desafíos por su complejidad y potencialidad para la legitimación de las instituciones democráticas y de las políticas públicas.

Agentes involucrados

- Secretaría General de Lehendakaritza como comisionada para la CTI que asiste al Lehendakari en la Presidencia del CVCTI.
- Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras.
- Departamento de Educación.
- Departamento de Empleo y Políticas Sociales.
- Grupos de Pilotaje RIS3.
- Departamento de Gobernanza Pública y Autogobierno.
- Diputaciones forales.
- Ayuntamientos.

Objetivo estratégico 3.

Ser, junto con nuestras entidades socias, un laboratorio de identificación de necesidades y experimentación de soluciones

Marco estratégico

Innobasque se marca como objetivo poner en valor a sus entidades socias para impulsar la innovación en las organizaciones vascas, particularmente en las pymes.

Para ello, el primer paso es aumentar nuestro conocimiento sobre las necesidades de las entidades socias, sus actividades y buenas prácticas de innovación, así como, sus retos e intereses.

A partir de ese conocimiento, Innobasque construirá con sus entidades socias un espacio de colaboración y un laboratorio de experimentación de soluciones que satisfagan necesidades en el ámbito de la innovación y que puedan ser extendidas al conjunto del tejido empresarial y al ecosistema vasco de innovación.

Ámbitos de actuación

- **Desarrollar un proceso sistemático de conocimiento y escucha de nuestras entidades socias.** Poner en marcha iniciativas de acercamiento y consulta a las entidades socias para conocer su situación, necesidades e inquietudes en el ámbito de la innovación.
Este proceso de acercamiento servirá, además, para que más entidades socias se involucren de modo activo y creciente en otras actividades de Innobasque, como los procesos de análisis y prospectiva, el contraste de instrumentos y programas de promoción, los procesos de innovación pública o la evaluación del sistema de innovación.
- **Diseñar y poner en marcha pilotos de experimentación sobre soluciones e instrumentos susceptibles de ser extendidos al ecosistema de innovación** (administraciones públicas, agentes intermedios, empresas, etc.). El progresivo conocimiento y acercamiento de Innobasque a sus entidades socias servirá para extender las mejores prácticas identificadas al conjunto del tejido empresarial y para diseñar y poner en marcha experiencias piloto en las que participen las entidades socias y sirvan para contrastar ideas innovadoras y diseñar y probar soluciones, servicios e instrumentos.

De este modo, las entidades socias disponen de una vía activa de participación en las dinámicas de Innobasque en la que ambas partes salen ganando: aquellas con su conocimiento y participación preferente en iniciativas que pueden ayudar a dar respuesta a sus necesidades e Innobasque con un mayor acercamiento a las entidades socias que le sirve como canal de conocimiento directo sobre las necesidades y nuevas ideas en materia de innovación.

- **Desarrollar procesos para escalar y replicar los pilotos exitosos.** Las experiencias piloto desarrolladas con las entidades socias cobran sentido en la medida que aquellas que tengan éxito sean extendidas al conjunto de organizaciones, en particular pymes, para las que se han diseñado, sean socias o no de Innobasque. Para ello, Innobasque tiene que estrechar las relaciones con los gestores de instrumentos y programas de impulso a la innovación y con agentes intermedios que pueden desplegar las iniciativas pilotadas con éxito con escala de conjunto del país.

Agentes involucrados

- Entidades socias de Innobasque.
- Organizaciones que disponen de soluciones o propuestas de soluciones para la innovación.
- Instituciones públicas (departamentos del Gobierno Vasco y otras administraciones) vinculadas al impulso de la innovación, particularmente en pymes.
- Otras agencias, agentes intermedios, etc. que están favoreciendo estos procesos a nivel local e internacional.



Objetivo estratégico 4.

Establecer alianzas y redes a nivel local, estatal e internacional como medio para compartir experiencias, proveer servicios, y ganar influencia, posicionamiento y escala

Marco estratégico

En los próximos años, Innobasque proyecta optimizar sus alianzas y redes a todos los niveles. Se trata de aprovechar el trabajo realizado, construyendo una sistemática de gestión y seguimiento que permita valorar los acuerdos establecidos y darles el seguimiento que precisan. Asimismo, también será preciso buscar nuevas alianzas y redes de referencia para la implantación de esta estrategia, apoyándose en organizaciones y personas con las que las propias entidades socias de Innobasque ya mantienen relaciones.

En el caso de las alianzas con agentes locales, como las agencias de desarrollo comarcal, los centros de formación profesional o los ayuntamientos, el objetivo fundamental es que éstos puedan servir de transmisores de conocimientos o actuar desplegando metodologías e instrumentos de promoción de la innovación que Innobasque conoce y ha probado con éxito, para poder extenderlos al conjunto de empresas, en particular pymes, a las que ellos acceden con mayor facilidad por su nivel de especialización y proximidad.

Ámbitos de actuación

- **Desarrollar un sistema de gestión de redes y alianzas de colaboración.** Diseñar e implantar en la organización una dinámica propia para la gestión y seguimiento de las redes y alianzas en las que se está participando para optimizar el valor que se obtiene de cada una de ellas.
- **Desarrollar procesos sistemáticos para conocer personas, agentes y redes relacionados con la actividad de Innobasque.** Tanto la prospectiva, como el apoyo a las políticas de promoción de la innovación y la identificación y puesta en marcha de iniciativas piloto precisa de la colaboración con una gran diversidad de personas e instituciones

para, en primer lugar, aprender más rápidamente, intercambiando experiencias, metodologías y buenas prácticas, y, en segundo lugar, poder enfrentar con garantías los grandes desafíos comunes, uniendo voluntades y capacidades.

Para aprovechar al máximo las relaciones, alianzas y redes será necesario tomar las decisiones y decidir el modelo de relaciones en cada caso, analizando la aportación de valor y haciendo un seguimiento objetivo de la misma.

- **Crear o participar en redes locales, estatales e internacionales** relacionadas con ámbitos de innovación de interés para Innobasque.
- **Establecer alianzas con agentes locales.** Desarrollar una red de agentes locales con el objetivo de capilarizar la actuación de Innobasque en el conjunto del territorio, escalando las actuaciones, servicios, instrumentos, metodologías, proyectos piloto, etc. ya identificados y probados.

Agentes involucrados

- Redes locales e internacionales.
- Agentes locales con acceso a organizaciones a las que impulsar en materia de innovación, particularmente pymes (i.e. agencias de desarrollo local, escuelas de formación profesional, cámaras de comercio, asociaciones empresariales).
- Entidades socias de Innobasque.
- Organizaciones de la RVCTI que disponen de soluciones o propuestas de soluciones para la innovación.

Objetivo estratégico 5.

Construir una cultura organizativa y un sistema de valores compartido por todas las personas

Marco estratégico

Ser ejemplarizante en innovación pasa por crear una cultura propia que trascienda a la organización y sea reconocida así por el Sistema Vasco de Innovación. Innobasque se marca como meta renovar su cultura organizacional con un sistema de valores que promueva comportamientos innovadores de las personas individualmente, y de la organización en su conjunto. La renovación de la cultura organizacional se completará con el alineamiento de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la organización con sus objetivos y valores, así como del completo despliegue de una arquitectura de sistemas de información adecuada.

Ámbitos de actuación

- **Revisar el sistema de valores de la organización y su despliegue.** El sistema de valores será compartido por todos los niveles de la organización, de modo que sean las personas de la plantilla las encargadas de definirlo y hacerlo propio.
- **Optimizar la gestión interna.** Adicionalmente, será necesario revisar los procesos de la organización, adaptando tanto los estratégicos, como los operativos y de apoyo a la renovada estrategia, con el objeto de optimizar el desempeño de la organización en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- **Definir y poner en marcha una dinámica de gestión interna de la innovación.** Como organización innovadora, sus procesos de innovación cobran una especial relevancia y se les dará un tratamiento diferenciado, analizando diferentes sistemas de gestión y valorando el más adecuado para Innobasque.
- **Desplegar un plan de transformación digital.** Adaptar el actual plan de sistemas de Innobasque para garantizar la coherencia de la estrategia y el mapa de procesos de la organización con una infraestructura tecnológica, unas capacidades digitales y una gestión de los datos, suficientemente avanzadas para generar el mayor valor añadido interna y externamente.

Objetivo estratégico 6.

Hacer la actividad de Innobasque accesible y comprensible a todos los grupos de interés

Marco estratégico

La comunicación es un eje fundamental de los procesos en todo tipo de organización, ya que es un facilitador para alcanzar resultados positivos.

Innobasque desarrolla una actividad para generar beneficios en sus grupos de interés y, para ello, debe comunicar sus actividades, priorizando aquellas que refuercen los ejes de actuación esenciales, además de aumentar su prestigio, visibilidad y reconocimiento tanto a nivel interno como externo y comunicar su contribución a mejorar la innovación en Euskadi.

De ahí la importancia de que su existencia, razón de ser y actividad sean conocidas y entendidas de manera clara por dichos grupos de interés.

La comunicación de Innobasque debe conseguir su posicionamiento diferencial y la adhesión de los agentes clave al proyecto.

Ámbitos de actuación

- **Reenfocar la estrategia de comunicación** para que los diferentes grupos de interés tengan una idea precisa de la misión, propuesta de valor y actividad realizada por la organización. Innobasque debe poner en marcha una estrategia dirigida a generar curiosidad e interés por su actividad y por la innovación, que transmita confianza y credibilidad, además de una difusión adecuada.
- **Poner en marcha un plan de comunicación que establezca acciones que contribuyan a:**
 - Posicionar a Innobasque como agente clave de la innovación en Euskadi, para que la región sea líder a nivel europeo.
 - Dar a conocer las distintas actividades desarrolladas por Innobasque.

- Dotar de transparencia a los órganos internos (personas de la organización, Comisión Ejecutiva y Junta Directiva) con el fin de generar un sentimiento de pertenencia a la organización.
- Ofrecer una imagen de cercanía con las organizaciones en las que impulsar la innovación, con particular foco en las pymes.
- Favorecer la participación de instituciones y otras entidades en las actividades impulsadas por Innobasque.

• **El plan de comunicación integrará las siguientes herramientas de comunicación:**

- Gabinete de prensa.
- Redes sociales.
- Publicaciones.
- Publicidad.
- Relaciones institucionales.
- Comunicación interna.

Agentes involucrados

- Medios de comunicación y líderes de opinión.
- Instituciones y otras entidades (i.e. asociaciones empresariales, agencias de desarrollo, agentes científico-tecnológicos, centros educativos, etc.) relacionadas con la actividad de Innobasque.



Gráfico 5.1. Desarrollo del marco estratégico.



Monitorización del plan. Indicadores de seguimiento



Los resultados de Innobasque dependen de su capacidad para aprovechar de modo eficaz las palancas que tiene a su disposición, que son las que sirven para activar los cuatro primeros objetivos estratégicos establecidos en la modificación del Plan Estratégico.

En este sentido, resulta clave:

- **Diseñar el conjunto de indicadores para medir los resultados obtenidos.** Se trata de seleccionar un conjunto de indicadores con sus correspondientes metas temporales y establecer los procedimientos adecuados para medirlos: fuentes de información, mecanismos de obtención, métodos de cálculo, etc.
- **Poner en marcha un proceso de mejora continua.** Establecer los mecanismos de gestión y actuación en base a los resultados de los indicadores de referencia.

La evaluación, sin embargo, es un compromiso que se extiende al conjunto de la estrategia de la organización, al propio marco estratégico definido en torno a la visión, misión y meta 2020 y a la totalidad de los objetivos estratégicos. De este modo, la evaluación es una herramienta más de la estrategia, un instrumento vivo que se va adaptando en función de los resultados que se vayan alcanzando en el proceso de evaluación: corrigiendo aquello que no funciona, potenciando las actividades en las que se obtienen buenos rendimientos e incorporando nuevos instrumentos y medidas que se consideren oportunas para alcanzar los objetivos previstos.

La evaluación se realizará en base a un conjunto de indicadores y a las metas de referencia establecidas. **Estas metas a 2020 se establecerán una vez se realice la medición de referencia en 2018.**

A continuación, se establecen los indicadores que, de forma provisional, se tendrán en cuenta y que se perfeccionarán en los correspondientes planes anuales de gestión de Innobasque.

Los indicadores se agrupan en siete bloques. El primero, referido al marco estratégico y los otros seis, uno para cada uno de los objetivos estratégicos. Los indicadores se clasifican en dos tipos: indicadores de actividad, para medir la intensidad del trabajo realizado por Innobasque, y de impacto, que son los que miden los resultados logrados.

Berpiztu

| TIPO | INDICADOR |
|---|---|
| MARCO ESTRATÉGICO DE REFERENCIA. VISIÓN, MISIÓN Y META 2020 | |
| Impacto | Posición relativa del indicador europeo de innovación regional, RIS |
| Impacto | Porcentaje de pymes innovadoras |
| Impacto | Índice de valoración global de Innobasque en su contribución a la innovación en Euskadi |
| OE 1 - INCORPORAR LA PROSPECTIVA DE FORMA SISTEMÁTICA EN LAS POLÍTICAS DE CTI Y EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES VASCAS | |
| Actividad | Número de informes o publicaciones elaborados |
| Impacto | Número de organizaciones vascas informadas (vía eventos, descargas, reuniones, etc.) |
| Impacto | Satisfacción de Lehendakaritza en el proceso de prospectiva para la elaboración del próximo PCTI |
| OE 2 - OBSERVAR Y EVALUAR EL ECOSISTEMA VASCO DE CTI PARA INFLUIR EN SUS POLÍTICAS E INSTRUMENTOS, ASÍ COMO EN LOS DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO Y GOBERNANZA PÚBLICA COMO CATALIZADORES DE UN ENTORNO FAVORABLE A LA INNOVACIÓN | |
| Actividad | Número programas de instrumentos de CTI, empleo y formación en cuyo diseño/ evaluación se participa - Gobierno Vasco - Diputaciones forales |
| Actividad | Número de informes o publicaciones elaborados |
| Impacto | Número de organizaciones vascas beneficiarias de los programas participados |
| Impacto | Satisfacción del Gobierno Vasco y diputaciones forales sobre el apoyo recibido de Innobasque |

| TIPO | INDICADOR |
|------|-----------|
|------|-----------|

OE 3 - SER, JUNTO CON NUESTRAS ENTIDADES SOCIAS, UN LABORATORIO DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPERIMENTACIÓN DE SOLUCIONES

| | |
|-----------|--|
| Actividad | Número de perfiles de innovación realizados por Innobasque |
| Actividad | Número de entidades socias visitadas |
| Actividad | Número de entidades socias involucradas en nuestra actividad |
| Actividad | Número de pilotos desarrollados |
| Actividad | Número de agentes involucrados en las actividades para el escalado |
| Actividad | Número de organizaciones vascas activadas directamente |
| Impacto | Índice de satisfacción de las entidades socias de Innobasque |

OE 4 - ESTABLECER ALIANZAS Y REDES A NIVEL LOCAL, ESTATAL E INTERNACIONAL COMO MEDIO PARA COMPARTIR EXPERIENCIAS, PROVEER SERVICIOS, Y GANAR INFLUENCIA, POSICIONAMIENTO Y ESCALA

| | |
|-----------|---|
| Actividad | Número de redes con participación activa |
| Actividad | Número de agentes firmantes de nuevas alianzas |
| Impacto | Índice de satisfacción de los servicios de internacionalización de la I+D+i (EEN) |
| Impacto | Número de organizaciones vascas asesoradas que presentan propuesta a programas europeos |
| Impacto | Índice de satisfacción de los agentes participantes en el escalado |

| TIPO | INDICADOR |
|--|--|
| OE 5 - CONSTRUIR UNA CULTURA ORGANIZATIVA Y UN SISTEMA DE VALORES COMPARTIDO POR TODAS LAS PERSONAS | |
| Actividad | % de ahorro de los gastos de funcionamiento |
| Actividad | % de procesos definidos |
| Actividad | % de procesos implantados en el CRM |
| Impacto | Índice de satisfacción de las personas con la organización |
| OE 6 - HACER LA ACTIVIDAD DE INNOBASQUE ACCESIBLE Y COMPRENSIBLE A TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS | |
| Actividad | Visitas web |
| Actividad | Número de asistentes a los eventos y actos celebrados |
| Impacto | Impacto en medios de comunicación |
| Impacto | Satisfacción media de las personas asistentes con los eventos y actos celebrados |



Bizkaiko Zientzia eta Teknologia Parkea
Laida bidea, 203
48170 Zamudio (Bizkaia)

Tel. 944 209 488

www.innobasque.eus