

ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN un modelo territorial de innovación y emprendimiento Este documento es un resumen de la Guía de trabajo que hemos confeccionado para el desarrollo de los trabajos conducentes al diseño del plan estratégico de los Grupos de Acción Local con los que estamos trabajando. Para el desarrollo de la asistencia técnica contamos con un documento de trabajo más amplio.



AUTORES

JUAN CARLOS CASCO MARÍA DE LOS ÁNGELES MURIEL JOSÉ MARÍA MUÑOZ GODOY

COLABORAN

FERNANDO BARRENA MERA DAMIÁN PÉREZ BUENO SERGIO SÁNCHEZ.





I. INTRODUCCIÓN.

II. CONCEPCIÓN GENERAL DE LA GO-BERNANZA EN EL ÁMBITO GLOBAL Y DE LA UNIÓN EUROPEA.

III. HACIA UN NUEVO MODELO DE GO-BERNANZA EN EL HORIZONTE 2020.

IV. HACIA UN NUEVO MODELO DE GO-BERNANZA DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL.

V. LA GOBERNANZA MULTINIVEL EN EL MARCO DE UNA ESTRATEGIA DE ESPE-CIALIZACIÓN INTELIGENTE RIS3.

VI. GUÍA PRÁCTICA PARA IMPLEMENTAR LA GOBERNANZA MULTINIVEL PASO A PASO.

ANFXO





FRNANZA

I. INTRODUCCIÓN

La gobernanza multinivel (GMN) no es solo una cuestión que afecta a las realidades supranacionales (Unión Europea), nacionales (estados) y regionales (gobiernos regionales). La gobernanza tiene una penetración en los niveles subregionales (comarcales y locales), cuya definición e implementación corresponde a entidades representativas cercanas al ciudadano, como es el caso de los Grupos de Acción Local.

La Estrategia Europa 2020 y RIS3 traen importantes novedades que es necesario aprovechar, para lo cual hay que replantearse las relaciones y modo de gobernarnos que nos hemos dado en los últimos tiempos con el objeto de adaptarlas y armonizarlas a la nueva realidad.

Para contribuir al diseño de un nuevo modelo de GMN, y ante la dificultad y complejidad del proceso, hemos elaborado la presente guía de trabajo que pretende servir de referencia a la puesta en marcha de estrategias para el desarrollo de esos nuevos modelos, ayudando a organizaciones como los Grupos de Acción Local a diseñarlas y ponerlas en marcha.

La GMN desde la estrategia de desarrollo de un Grupo de Acción Local es necesaria para la definición de la estrategia de especialización inteligente, procesos de participación ciudadana, acceso masivo de la ciudadanía a las Ketch, descubrimiento emprendedor y creación de Ecosistemas de Innovación.

II. CONCEPCIÓN GENERAL DE LA GO-BERNANZA EN EL ÁMBITO GLOBAL Y DE LA UNIÓN EUROPEA.

La GMN es un proceso que aborda a todos los ámbitos comprendidos entre los niveles supranacional y local.

La caída del muro de Berlín en 1989 representa la irrupción de una nueva etapa histórica que marca un nuevo hito para gobernar en la globalización.

La gobernanza entendida como prácticas de buen gobierno, eficacia y buena orientación de la labor del Estado, cobra fuerza a partir de 1990 cuando se disparan los procesos de globalización.

EN EL CONTEXTO GLOBAL Y EN ESPE-CIAL EN LA UNIÓN EUROPEA EXISTE UNA COMPLEJIDAD CRECIENTE EN EL ENTRA-MADO DE LA GOBERNANZA.

DESCENDIENDO HACIA EL ÁMBITO LO-CAL LOS ACTORES PUEDEN INFLUIR Y DE-FINIR SUS PROPIAS NORMAS DE GOBIER-NO.

¿ESTAMOS DISPUESTOS A PARTICIPAR EN LA CREACIÓN DE NUEVAS NORMAS DE GOBIERNO?

¿ASUMIMOS QUE TENEMOS UN PAPEL ACTIVO EN ESTE PROCESO?

¿QUÉ PAPEL PODEMOS JUGAR EN LA DEFI-NICIÓN DE UN MODELO DE GOBERNAN-ZA GLOBAL?



En la UE asistimos a una cesión paulatina de competencias de los estados: ascendente hacia las instituciones de la UE y otros organismos supranacionales, y descendente hacia las autoridades regionales y locales. La consecuencia es la pérdida de prerrogativas del Estado y la multiplicación de diferentes niveles de gobierno.

La gobernanza no solo afecta al rol de las administraciones, también a la interacción con el mercado y la sociedad civil (empresas, patronal, sindicatos, asociaciones...); que no obedecen a una relación jerárquica sino a la integración en red, en un intento por profundizar en la democracia. Supone en la práctica un cambio de paradigma en las relaciones de poder, y obedece a una transformación sistémica compleja que se produce a distintos niveles de lo local a lo mundial y en distintos sectores: público, privado y civil.

La UE más que un sistema de gobierno es un sistema de gobernanza en el que las decisiones se toman por un complejo entramado de instituciones que operan en distintos niveles territoriales, sin que exista un Gobierno como tal. En su seno, los ciudadanos inciden a través del Parlamento europeo y de sus respectivos Gobiernos.

La GMN implica que las responsabilidades de gobierno están fragmentadas en diferentes niveles (subnacional, nacional y supranacional), en cuyo marco la mayor parte de las políticas europeas son compartidas (multinivel): europeo, estatal, regional, local.

Desde esta óptica podemos afirmar que la UE constituye el espacio de gobierno más complejo del mundo con 28 estados, 222 entes regionales, entes subregionales, locales e infralocales. Todo ello jalonado de grupos de interés, órganos consultivos, sociedad civil....

En este contexto los Grupos de Acción Local han de definir y desarrollar su propio ámbito de gobernanza en el marco de la GMN, buscando su conexión y anclaje con los niveles regional, nacional y supranacional. Para ayudar en este proceso a los responsables del diseño de la GMN, en los diferentes apartados de este documento ofreceremos una serie de preguntas abiertas que habrán de ser formuladas y respondidas por los actores implicados en la definición de la GMN, sirviendo de guía de trabajo.

El periodo 2014-2020 trae importantes cambios que invitan a profundizar en el desarrollo de una nueva GMN que ha de ser diseñada y pilotada desde los propios Grupos, en la que se aplica una participación pluralista aunque no igualitaria, res-





UN PROCESO DE PROFUNDIZACIÓN EN LA DEMOCRACIA ARMONIZADO CON EL DESARROLLO DE PROCESOS DE PARTICI-PACIÓN ASIMÉTRICA.

¿CÓMO PODEMOS PARTICIPAR EN EL NUEVO MODELO?

¿CÓMO VA A SER LA PARTICIPACIÓN Y LA REPRESENTATIVIDAD?



pondiendo a distintos criterios de representatividad, donde las instituciones representan el interés general y los demás actores sus intereses particulares. Todo este proceso de gestión de asuntos complejos exige un nuevo liderazgo institucional con altura de miras.

Al igual que la puesta en funcionamiento de LEADER supuso un cambio cultural y de paradigma en la forma de organizarse y tomar decisiones por parte de los actores comarcales y locales, las revisiones del modelo para adaptarlo al concepto de GMN también supondrá un importante proceso de cambio en la forma de hacer las cosas, y esto precisará de un importante esfuerzo de diseño e ingeniería social de los actores encargados de pilotar el proceso (equipos técnicos de los CEDER, consultores especializados, líderes locales y comarcales).

III. HACIA UN NUEVO MODELO DE GO-BERNANZA EN EL HORIZONTE 2020.

El año 2010 debe marcar un nuevo principio. Quiero que Europa surja más fuerte de la crisis económica y financiera...Para alcanzar el éxito, es indispensable que las instituciones y los líderes europeos hagan suyos estos objetivos. Nuestro nuevo orden del día requiere una respuesta europea coordinada, que incluya a los interlocutores sociales y la sociedad civil. Si actuamos juntos, podemos reaccionar y salir de la crisis más fuertes. Tenemos las nuevas herramientas y la nueva ambición. Ahora necesitamos hacer que se haga realidad" (sic).

Con estas palabras da comienzo y final el Prefacio escrito por el Presidente de la Comisión Europea, José Manuel Barroso, en el texto de la Estrategia 2020.

Se abre camino un nuevo período de programación, y ello debe servirnos de estímulo, una vez más para diseñar estrategias, que también; ahora más que nunca deben ofrecer soluciones eficaces al momento actual.

Europa 2020 propone tres prioridades que se refuerzan mutuamente:

- Crecimiento inteligente: desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- Crecimiento sostenible: promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva.





LOS GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL DESDE EL ENFOQUE ASCENDENTE VIENEN PO-NIENDO EN PRÁCTICA UN MODELO DE GOBERNANZA MULTINIVEL QUE SIRVE DE EJEMPLO E INSPIRACIÓN A OTROS ACTO-RES.

¿CÓMO PODEMOS PERFECCIONAR EL MODELO DE GOBERNANZA MULTINIVEL PARA HACERLO MÁS FUERTE?

¿CÓMO PODEMOS APLICAR EL MODELO DE GOBERNANZA CON OTROS ACTORES E INCLUIRLOS EN EL PROCESO?

¿CÓMO PODEMOS CREAR PARTENARIA-DOS CON OTROS ACTORES FUNDANDO LA RELACIÓN EN EL MODELO DE GOBER-NANZA MULTINIVEL?

¿CÓMO PODEMOS ACCEDER A NUEVOS FONDOS DESDE UN MODELO DE GOBER-NANZA MULTINIVEL?



• Crecimiento integrador: fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial.

El Horizonte 2020 está orientado hacia la resolución de los problemas de la sociedad y pone en marcha un enfoque interdisciplinar para dar respuestas innovadoras a los grandes retos. España apoya este enfoque, que debe evitar duplicidades o exclusión de áreas relevantes. También considera esencial que se mantenga una definición amplia de estos retos, que permita iniciativas de abajo arriba ("bottom-up") y en este mismo sentido la metodología LEADER permite movilizar y fomentar el desarrollo rural desde la participación de actores locales públicos y privados. Ello ha supuesto una transformación en las relaciones en las poblaciones rurales, al permitir el diseño y aplicación de respuestas innovadoras para los problemas y retos de estas zonas. El concepto básico de LEADER es que, en virtud de la diversidad de las zonas rurales de la Unión Europea, las estrategias de desarrollo local son más eficientes si se deciden y ponen en práctica a escala local por parte de los propios interesados.

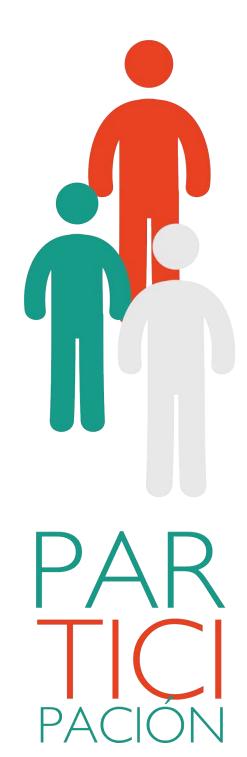
Los 20 años de aplicación de políticas de desarrollo rural bajo pautas LEADER han dado muestras más que probadas de la eficacia de una metodología que pone en el centro del desarrollo al propio territorio, a los propios ciudadanos. Así lo han refrendado voces suficientemente autorizadas y múltiples instituciones europeas. Y ello ha respaldado las declaraciones realizadas por diferentes organismos de la Unión Europea, sobre la conveniencia de aplicar esta metodología de trabajo en la propuesta de Marco Estratégico Común (FEADER, FEDER, FSE, FC y FEMP) para el siguiente período de programación 2014-2020.

Consideramos que esta nueva gobernanza pasará por el reforzamiento del Eje 4 (metodología LEADER), que ha demostrado en Europa su solvencia en la formación de partenariados público-privados, y su alto valor a la hora de focalizar el esfuerzo en las necesidades de la población local, con un enfoque territorial y ascendente.

La gran novedad de la propuesta de la Comisión de cara al nuevo periodo de programación es que FEADER estará incluido en un solo paquete legislativo, denominado Marco Estratégico Común (MEC) junto con el resto de fondos estructurales (FEDER, FSE, FC y FEMP), una idea de base que busca reforzar el impacto de las inversiones, simplificando y armonizando las normas de los fondos. Al tiempo, se pretende reflejar la estrategia Europa 2020 a través de objetivos temáticos que se abordarán con acciones clave para cada uno de los fondos. Por otro lado, se persigue una serie de principios comunes: partenariado, igualdad, no discriminación, desarrollo sostenible...







Los Estados Miembros deberán trasladar el Marco Estratégico Común a la programación de fondos en el contexto de las necesidades específicas, las oportunidades y los cambios. Se establece, asimismo, para cada objetivo temático un paquete de acciones clave para ser apoyadas desde cada fondo del MEC.

Por ello, las propuestas legislativas de la Comisión supondrán un enfoque común de apoyo al desarrollo local liderado por el propio territorio, mediante el refuerzo de la GMN a través de una financiación múltiple, que permitiría a los grupos de acción local contar con herramientas diferentes del FEADER. Así, la financiación de los programas LEADER se llevaría a cabo con fondos procedentes de otras políticas (cohesión, desarrollo regional, medio ambiente, etc.).

La Comisión establece que las estrategias de desarrollo local implementadas por los grupos de acción local deberían cumplir con unos requerimientos mínimos tales como un análisis de las necesidades y potencialidades del área afectada (con DAFO incluido); una descripción de la estrategia y de la jerarquía de objetivos, incluyendo metas claras y medibles; una descripción del proceso de participación de la comunidad en el desarrollo de la estrategia; un plan de acción con objetivos trasladados a acciones; la descripción de la monitorización; y un plan de financiación.

La participación, y como consecuencia de ello, los órganos creados al efecto con anterioridad, deben contribuir a realizar un diagnóstico "real" de la situación actual por la que se atraviesa. Y ello teniendo en cuenta, que el entorno de crisis mundial ha dejado efectos indiscutibles en el medio rural.

Hablamos de procesos participativos o de participación ciudadana, como los procesos a través de los cuales los ciudadanos participan en la toma de decisiones. La participación ciudadana se convierte en el eje fundamental, esencial y articulado para contribuir a la consolidación de una democracia más abierta y participativa, donde sea imprescindible contar con la opinión de hombres y mujeres que quieran implicarse en los problemas que les afectan, aportando puntos de vista, inquietudes y soluciones.

Debemos ser conscientes de que no puede haber un cambio en la sociedad sin que haya un cambio en los valores y en los comportamientos de cada uno de los ciudadanos. Este cambio se debe producir en los diferentes agentes implicados, sociales, políticos, técnicos, económicos, etc. Este tipo de participación fomenta una sociedad que tiene un mayor interés por asuntos públicos, propiciando y reforzando vínculos sociales entre los habitantes de un mismo territorio. Creando un modelo que



dinamiza y consolida espacios estables para el debate, la opinión, la aportación de ideas, consultas, etc, en las distintas zonas rurales.

PARTICIPACIÓN Y GOBERNANZA

El enfoque Leader ya apostó por un modelo de desarrollo rural basado en una metodología que incentiva un modo de desarrollo de «abajo-arriba», que ha permitido la participación real de la población en la búsqueda de soluciones en el ámbito comarcal. En este sentido, los Grupos de Acción Local además de ejecutar en el territorio de aplicación los programas de desarrollo rural, informar y asesorar a la población rural de su contenido y alcance, han incentivado la participación activa de la población en los mismos.

El futuro del desarrollo rural pasa por promover, establecer y desarrollar espacios reales de participación, que impulsen un cambio social, que busquen un aumento del empoderamiento de la sociedad como símbolo de madurez democrática donde se legitimen a los órganos de poder desde la transparencia, la ética y la coherencia.

Actualmente, tres rasgos esenciales destacan en el modelo de desarrollo rural que se pretende impulsar: una visión multisectorial del desarrollo, un enfoque territorial del mismo y una participación activa de la población, de las distintas administraciones y de los entes locales y territoriales implicados. Esta visión multisectorial, así como la implicación de las administraciones públicas (central, autonómica y local) y la sociedad civil en el proceso, requieren de un elevado grado de gobernanza, que hace necesario crear instrumentos de programación y seguimiento.

Además se incorporan a modo de acciones horizontales las TICs y la utilización de las redes sociales como elementos motores del proyecto y que deben coadyuvar a facilitar el propio proceso de participación. El uso de herramientas como las redes sociales aportan al proyecto una fórmula exitosa de interactuación social, dinámica y abierta, que permite la evolución y madurez de los foros que se plantean.







LOS GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL PUEDEN CONVERTIRSE EN UN REFERENTE DE MODELO DE GOBIERNO GLOBAL, SIN EMBARGO ESTO DEPENDERÁ DE LA PUESTA Y COMPROMISO QUE REALICEN POR DEFENDER Y LIDERAR SU MODELO.

¿QUÉ APUESTA ESTÁN DISPUESTOS A HA-CER LOS GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL PARA CONVERTIR SU MODELO DE GO-BIERNO EN REFERENTE?

¿QUÉ LIDERAZGO ESTÁN DISPUESTOS A TOMAR?

¿QUÉ RIESGOS ESTÁN DISPUESTOS A ASU-



IV. HACIA UN NUEVO MODELO DE GO-BERNANZA DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL.

Una nueva forma de gobernarnos para hacer frente a los retos de un mundo cambiante.

El concepto de gobernanza tiene unas connotaciones que se asocian a los grandes temas de la política nacional e internacional, sin embargo es una cuestión que cobra especial trascendencia también para los ámbitos comarcal, local e infralocal (entendido como la atomización de entidades y agentes que están presentes en el ámbito local).

Como novedad para el periodo 2014-2020, y a partir de la experiencia del enfoque LEADER, los Estados miembros tienen la posibilidad de utilizar la opción del Desarrollo Local Participativo (DLP) a nivel subregional y local, tramos en los cuales operan los Grupos de Acción Local, siendo un enclave básico para incidir en la democracia participativa y en un conjunto de normas y prácticas de buen gobierno inherentes al principio de subsidiariedad.

Este nuevo enfoque facilita las intervenciones pluridimensionales e intersectoriales mediante la aplicación de estrategias de desarrollo local integradas y participativas, auspiciadas por los Grupos de Acción Local y financiadas por los fondos europeos.

De esta manera, los Grupos de Acción Local han de incorporar a su "modelo de gobierno" un conjunto de nuevas herramientas e instrumentos que perfeccionen su trabajo e intervención en el territorio, adecuándolo a los retos cambiantes de los nuevos tiempos.

El modelo ascendente desde su puesta en marcha en 1991, ha constituido un innovador método para la gestión participativa de los agentes locales en su propio proceso de desarrollo, incluyendo la toma de decisiones, traspasando las propias fronteras de la UE como modelo a imitar en otros países. Su influencia y capacidad referencial ha llegado a incidir en el desarrollo de otras políticas europeas, nacionales, regionales y locales, por su capacidad para dar respuesta organizativa a la resolución de problemas complejos desde la participación, la democracia y el empoderamiento ciudadano.

Pese a la desfiguración que ha sufrido el modelo en los últimos tiempos por su excesiva burocratización, sigue siendo un referente esencial para la construcción de un modelo de gobernanza moderno, prueba de ello es la apuesta de la Comisión







Europea en esta línea, convirtiéndose en su principal valedora.

La Comisión Europea ha realizado una apuesta por la metodología LEADER, a través del Desarrollo Local de las Comunidades Locales (DLCL), aspecto que abre grandes expectativas para los Grupos de Acción Local.

El DLCL consiste en aplicar el modelo de gestión de ayudas que han venido haciendo efectivas los Grupos de Acción Local, primero como Iniciativa Comunitaria y luego en el marco del FEADER; a todos los fondos MEC, y a todos los territorios (incluidas zonas urbanas). Su utilización es sólo obligatoria en el FEADER, ampliando su aplicación a todos los fondos estructurales y a todo el territorio de la UE. Esto supone un hito trascendente si los Grupos de Acción Local toman una postura activa y juegan un papel de líderes y protagonistas en el proceso.

La creación de Grupos de Acción Local para gestionar iniciativas del FSE, FEDER o FEMP en áreas no rurales, abre un campo enorme y dota de un protagonismo a los Grupos de Acción Local rurales que ya cuentan con un gran bagaje y experiencia en esta materia, abriendo nuevos espacios para el desarrollo de partenariados, trasvase de experiencias, desarrollo de proyectos compartidos, mecanismos de financiación conjuntos, procesos de innovación, proyectos de cooperación...

No obstante, el modelo de gobernanza de los Grupos de Acción Local ha de ser revisado y actualizado para profundizar en su perfeccionamiento, acorde con las orientaciones y líneas maestras de la estrategia Europa 2020. Estamos pues en el momento preciso para implementar los necesarios ajustes para el desarrollo de una GMN acorde con el mismo proceso que se está produciendo en los ámbitos regional, nacional y europeo. El papel decisivo para definir este nivel está en el propio territorio y en los actores que forman parte del Grupo de Acción Local que igual que innovaron en la creación del modelo LEADER en su día, ahora se convierten en protagonistas del nuevo modelo.

El enfoque LEADER posee siete características esenciales:

- Estrategias de desarrollo local zonales.
- Elaboración y aplicación ascendente de estrategias.
- Asociaciones públicas y privadas locales (Grupos de Acción Local).
- Actuaciones integradas y multisectoriales.
- · Innovación.





PERFECCIONAR LA GOBERNANZA PARA UNA NUEVA GMN.

¿CÓMO PLANTEAR EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS?

¿CÓMO ABORDAR LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE?

¿CÓMO AMPLIAR LA COOPERACIÓN E IN-CORPORACIÓN DE ACTORES EN TRIPLE Y CUÁDRUPLE HÉLICE?

¿CÓMO DESARROLLAR LA INNOVACIÓN SOCIAL?

¿CÓMO POTENCIAR LA CONECTIVIDAD?



- · Cooperación.
- · Conexión en redes.

En general la GMN está presente en todas las fases y procesos que afectan al Grupo de Acción Local. Por tanto son los actores que gozan de una posición privilegiada para liderar el nuevo concepto de GMN actualizado en torno a los objetivos y ejes estratégicos de la estrategia Europa 2020 y RIS3, incluyendo innovaciones en los ámbitos de la participación ciudadana, liderazgo compartido, especialización inteligente, modelo de triple y cuádruple hélice, innovación social, conectividad.

Como novedad en este nuevo período 2014-2020 y a partir de la experiencia de LEADER, los Estados Miembros tienen la posibilidad de utilizar la opción del Desarrollo Local Participativo a nivel subregional y local. Este nuevo enfoque facilita la aplicación de intervenciones pluridimensionales e intersectoriales, mediante la aplicación de Estrategias de Desarrollo Local integradas y participativas, financiadas por diferentes fondos europeos e impulsadas por los Grupos de Acción Local.

Los Grupos de Acción Local son un caldo de cultivo ideal para la GMN por estar imbuidos de una cultura de participación plasmada en una organización formada por actores diversos (autoridades, sector empresarial, asociaciones, colectivos...) bajo unas normas de gobierno democráticas aplicadas a la toma de decisiones, cuyo resultado se ha revelado como una herramienta eficaz y eficiente en la ejecución de las políticas de desarrollo rural, contando con una gran aceptación en toda la Unión Europea.

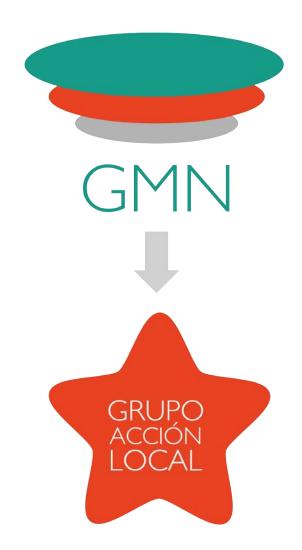
La GMN se ha de ver reforzada por un conjunto de planteamientos estratégicos que la den sentido y la fortalezcan, como el desarrollo de una estrategia multifinanciación que permitan el acceso a la gestión de más recursos y programas, la transformación del territorio en un auténtico Ecosistema de Innovación (espacio social de innovación) donde todos los actores que participan de la gobernanza en la modalidad de cuádruple hélice tengan representación, influencia y protagonismo, y la participación en los procesos de especialización inteligente.

La GMN implica el perfeccionamiento en los mecanismos tradicionales de funcionamiento de los Grupos de Acción Local y el nivel actual de participación e interlocución de las entidades que lo configuran.

La gobernanza en la estrategia Europa 2020 y RIS3 implica la ampliación de los actores del partenariado, como el sector del conocimiento (universidades, centros de investigación), así







como la modificación de la influencia de los mismos (la presencia del sector empresarial en la estrategia de especialización inteligente tiene un mayor peso e influencia).

La GMN supone una nueva vuelta de tuerca en la profundización en el proceso de democracia y toma de decisiones en los ámbitos comarcal y local con la inclusión de nuevos actores y mecanismos que trastocan las relaciones de poder e influencia de los actores tradicionales,

Para los Grupos de Acción Local, la adopción de la GMN no va a estar exenta de dificultades, pues los cambios organizacionales son los más delicados ya que modifican el statu quo de la organización. Debemos ser conscientes que estamos ante una propuesta que entraña un cambio cultural y de método, lo cual implica una voluntad política para su aplicación efectiva.

Estamos ante un reto histórico donde como actores privilegiados que vivimos en este momento, podemos tomar la iniciativa para profundizar en un nuevo modelo de organización social, incidiendo incluso en la creación de las propias reglas del juego. La GMN no es un conjunto de normas herméticas, es un proceso abierto que podemos contribuir a poner en marcha y perfeccionar. Esta situación puede incidir en la inacción por miedo a equivocarnos y cometer errores o por el contrario actuar con el espíritu innovador y proactivo que siempre ha caracterizado a los Grupos de Acción Local. El liderazgo será enteramente para los pioneros que den un paso adelante y tomen la iniciativa.

Los Grupos de Acción Local tendrán un papel destacado y trascendente (si así lo deciden) para generar y definir el modelo de gobernanza en los ámbitos comarcal y local, el futuro está abierto.

El principio de subsidiariedad consagrado en los tratados de la UE avala las iniciativas para la construcción de un modelo de GMN por parte de las autoridades y actores locales, ya que son ellos los más próximos al ciudadano y por tanto las decisiones que emanen de éstos sean más efectivas por ser las instancias más cercanas a la población.

El perfeccionamiento de la GMN supone mejorar el modelo LEADER en cuanto a evitar la monopolización de la toma de decisiones por parte de grupos de presión activos y organizados y garantizar la representatividad del conjunto de actores (modelo de representación de cuádruple hélice). Estamos ante un modelo complejo de democracia participativa pero no igualitaria en la toma de decisiones. Esto se plasma con claridad en ejemplos como en el diseño de una estrategia de especializa-





QUÉ ACTORES EXPLORAMOS PARA INTEGRARLOS EN EL MODELO DE GMN DE NUESTRO TERRITORIO.

¿QUIÉNES SON LOS ACTORES QUE NECE-SITAMOS?

¿DE QUÉ ÁMBITOS: UNIVERSIDAD, CLÚSTER, CENTROS DE INVESTIGACIÓN...?

¿QUÉ MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN APLICAMOS?



ción inteligente donde el peso del sector empresarial tiene una ponderación mayor.

El establecimiento de la GMN implica una cesión y un reequilibrio del liderazgo entre los actores que forman parte del partenariado, exigiendo:

- Entrada en escena de nuevos actores que han de tomar protagonismo y relevancia en el proceso, por ejemplo los clústeres, centros de conocimiento, universidades, centros de investigación....
- Cesión de liderazgo por parte de las personas y entidades que han tenido una posición de poder e influencia.

En torno a esta visión se ha de alcanzar un consenso que implica que las autoridades y otros actores locales estén dispuestos a repartir juego a otros, y por ende a ceder poder e influencia a otros, y esto es posible dentro de una visión compartida acerca de las ventajas y ganancias que supondrá para el desarrollo de la comunidad y para los actores implicados.

En esta tarea tendrán un papel relevante los equipos técnicos que hagan ver a los responsables de las organizaciones la importancia de avanzar en un nuevo nivel de gobernanza, y como la cesión de parte del poder puede redundar a la larga en conseguir más influencia y contribuir a un mayor grado de desarrollo del territorio.

El modelo de GMN ha de tener en cuenta la voluntad de participación que tienen los actores que forman la cuádruple hélice. Desde el Grupo de Acción Local se ha de escuchar las motivaciones y objetivos que las universidades, clústeres, centros de investigación y otros actores nuevos que están llamados a jugar un papel quieren adoptar. Es posible que su presencia y participación no implique una acción directa en los órganos de toma de decisiones de la comarca y su papel sea más como organizaciones socias o asociadas, en todo caso este proceso será abierto y dialogado.

La GMN incide directamente en la creación de un modelo de desarrollo territorial como espacio social de innovación (Ecosistema de Innovación) que posibilita la participación abierta y masiva de la población en los procesos de trabajo, servicios, formación, financiación a través de las tecnologías facilitadoras (Ketch).

A la hora de identificar los actores para la GMN en el ámbito comarcal te exponemos en el ANEXO un ejemplo práctico de referencia.





V. LA GOBERNANZA MULTINIVEL EN EL MARCO DE UNA ESTRATE-GIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELI-GENTE RIS3.

Hemos venido reflexionando en torno a la gobernanza como un proceso que tiene su anclaje en los niveles regional, nacional y supranacional; y como a partir de aquí los actores comarcales y locales han de profundizar y ser protagonistas en este ámbito. Para ello han de tener presente las prioridades de la UE en el marco de la estrategia Europa 2020 y la especialización inteligente (RIS3).

Entendemos que el reto de este momento para los Grupos de Acción local está en el desarrollo de una GMN en las claves de la especialización inteligente contando con la cesión de liderazgo en los procesos de participación, evaluación y monitorización del proceso. Como hemos señalado con anterioridad todo esto implica una voluntad de adaptación y cambio.

Reflexiones y preguntas clave para redefinir el modelo de gobernanza del equipo técnico con los líderes locales:

• En qué momento estamos, hacia dónde debemos encaminarnos, qué ganamos.

El marco estratégico de la UE en el horizonte 2020 ha cambiado, hay nuevas prioridades. Acceder a todas las oportunidades nos obliga a producir cambios en las formas de gobernarnos. De esta manera podremos acceder a más financiación, más proyectos, más desarrollo, más influencia...

- •¿Estamos dispuestos a cambiar las reglas del juego?
- •¿Estamos dispuestos a dar juego a otros actores?
- •¿Estamos dispuestos a compartir responsabilidades con ellos?
- ¿Qué decisiones podríamos tomar al respecto?
- •¿Qué visión compartida tenemos respecto al futuro?
- Respondemos a la pregunta clave: ¿Qué ganamos con ello?

Podemos señalar tres planos de intervención para el desarrollo de un modelo de GMN: político, intermedio y operacional.

El nivel operacional cobra una gran importancia en este momento, lo representan los equipos técnicos (CEDER) que poseen una potente identidad por su know how acumulado en los últimos años.







EN QUÉ MOMENTO ESTAMOS, HACIA DÓNDE DEBEMOS ENCAMINARNOS, QUÉ GANAMOS.

EL MARCO ESTRATÉGICO DE LA UE EN EL HORIZONTE 2020 HA CAMBIADO, HAY NUEVAS PRIORIDADES. ACCEDER A TODAS LAS OPORTUNIDADES NOS OBLIGA A PRODUCIR CAMBIOS EN LAS FORMAS DE GOBERNARNOS. DE ESTA MANERA PODREMOS ACCEDER A MÁS FINANCIACIÓN, MÁS PROYECTOS, MÁS DESARROLLO, MÁS INFLUENCIA...

¿ESTAMOS DISPUESTOS A CAMBIAR LAS REGLAS DEL JUEGO?

¿ESTAMOS DISPUESTOS A DAR JUEGO A OTROS ACTORES?

¿ESTAMOS DISPUESTOS A COMPARTIR RES-PONSABILIDADES CON ELLOS?

¿QUÉ DECISIONES PODRÍAMOS TOMAR AL RESPECTO?

¿QUÉ VISIÓN COMPARTIDA TENEMOS RES-PECTO AL FUTURO?

RESPONDEMOS A LA PREGUNTA CLAVE: ¿QUÉ GANAMOS CON ELLO?

QUIÉNES SON LOS LÍDERES LOCALES QUE TIENEN CAPACIDAD DE TRACCIÓN:

- > ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LOS NUEVOS RETOS Y OPORTUNIDADES A LOS LÍDERES LOCALES.
- > REUNIONES DE TRABAJO (FORMALES O INFORMALES) PARA COMPARTIR LA ES-TRATEGIA.
- > SINTONIZACIÓN ENTORNO A UNA PRI-MERA VISIÓN/MISIÓN COMPARTIDA,
- > DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE TRA-BAJO COMPARTIDA.
- > DISEÑO DE UNA AGENDA DE TRABA-JO: REUNIONES CON OTROS AGENTES, IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES PARTENER (CENTROS DE CONOCIMIENTO, UNIVER-SIDADES, CLÚSTERES...)
- > ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE PEDIDOS Y COMPROMISOS.

De éstos equipos puede partir la iniciativa de proponer un nuevo modelo de gobernanza para enfrentar los retos de un tiempo nuevo, pues son ellos los que más en contacto están con las nuevas tendencias, prioridades y movimientos que se están produciendo en el seno de la UE, y desde el ámbito propositivo pueden ofrecer las alternativas y las herramientas que contribuyan al desarrollo del territorio. De aquí puede surgir la chispa que inicie el proceso.

El nivel político está representado por las autoridades que están presentes en las agrupaciones y que en muchos casos han copado gran parte del poder. Es muy importante poder sintonizar a los responsables con el nuevo modelo, pues de aquí partirán buena parte de las resistencias para introducir cambios que supongan modificaciones en las relaciones de poder.

El nivel intermedio está representado por los responsables de la sociedad civil, tejido productivo, asociaciones, colectivos...

Es muy importante poder identificar a los líderes del territorio que poseen autoridad y capacidad para incidir en un proceso de inflexión y cambio, identificarlos y diseñar con ellos una primera visión/misión compartida sobre la realidad y el rumbo que hay que producir en los acontecimientos es esencial, ya que ellos son los auténticos tractores del proceso.

Los líderes están presentes en los tres niveles.

PRIMERAS ACTUACIONES PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA PREVIA A LOS PROCESOS DE PARTICIPA-CIÓN Y DISEÑO.

La estrategia de especialización inteligente y la definición de una GMN obligan a adoptar unas normas de gobierno que permita alcanzar al territorio las condiciones necesarias para ampliar sus perspectivas de financiación, ya que es condición necesaria ("ex ante") para acceder a las principales líneas de financiación en el horizonte de 2020.

Aunque el desarrollo de una estrategia de especialización inteligente no es obligatoria para el Grupo de Acción Local, al contrario que para la región. Sí es una condición para abrirse a nuevas oportunidades de financiación. Lo ideal es por tanto, una estrategia de desarrollo con doble vía (diversificación productiva / especialización inteligente) para multiplicar las posibilidades de acción, y para ello hay que introducir cambios en el modelo de gobierno.

En aras a conseguir los máximos recursos el Grupo de Acción Local necesita enfocar una estrategia precisa que esté concretada en un número reducido de actividades que le permitan





¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE INCLUIR EN LA ESTRATEGIA GLOBAL UNA ESTRA-TEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE?: MÁS RECURSOS, MÁS OPORTUNIDADES, MÁS MERCADOS, MÁS INVESTIGACIÓN, MÁS DESARROLLO, MÁS CRECIMIENTO....

¿POR QUÉ CAMBIAR EL MODELO DE GO-BERNANZA?: PORQUE ES UNA CONDI-CIÓN NECESARIA PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELI-GENTE.

7

EXPLORANDO LAS ACTIVIDADES CANDI-DATAS A LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGEN-TE PARA UNA GMN.

DESARROLLO DE CONVERSACIONES PARA UNA PRIMERA APROXIMACIÓN CON EL TEJIDO EMPRESARIAL DEL TERRI-TORIO EN ARAS A COMPROMETERLO EN EL DISEÑO DE LA GMN. alcanzar una masa crítica en torno a un conjunto de ventajas comparativas con la que ser competitivo en un contexto global. Esto no se consigue haciendo un poco de todo (diversificación productiva), sino encontrando nichos de especialización apoyados en la investigación y la innovación (concentración productiva).

Los Grupos de Acción Local no pueden dejar de lado el proceso de diversificación, dado que las iniciativas emprendedoras son escasas en el medio rural, debiendo conjugar la estrategia de diversificación con otra de especialización y haciéndola compatible con la de especialización en ciertos sectores, para lo cual es necesario un modelo de GMN, cuestión que implica la revisión de las actividades de participación ciudadana, composición del partenariado, ámbito de actuación, modelo de gobierno, descubrimiento emprendedor, conectividad....

La GMN se implica en la identificación de las actividades candidatas a la especialización inteligente y en los procesos de descubrimiento emprendedor (dentro de la GMN el sector empresarial tiene un especial protagonismo), supone una participación activa del tejido empresarial para determinar las actividades, las estrategias, las inversiones...; se trata de nuevas actividades con potencial, que permitan experimentar y descubrir oportunidades tecnológicas y de mercado, generen excedentes de conocimiento para otros, se sustenten en economías de escala...

La GMN se implica en todos los procesos de trabajo de la especialización inteligente, por ejemplo en la definición de las prioridades en torno al principio de granularidad: el grado de definición de las mismas no puede ser genérico (un sector) eso es demasiado macro, ni una actividad muy concreta eso cae en la horizontalidad y para ello ya existen otras estrategias y líneas de trabajo que apoyan estas actividades (programas de I+D+i regionales, nacionales, europeos). Hay que buscar un nivel intermedio entre los sectores y las actividades. Centrarse en grupos de empresas y actividades de investigación e innovadoras. En la comarca se traduce en buscar grupos de empresas y otros grupos de investigación para que participen en nuevas actividades o proyectos, tratando de explotar un nuevo campo de actividades tecnológicas y de mercado que tienen peso y relevancia para la economía comarcal en relación a los cambios estructurales que podría generar. Lo que se apoya no es a un sector o a una empresa sino el crecimiento de una nueva actividad. Con ello se consigue mejorar el sector y ampliar la base de conocimientos sobre nuevos campos.

Las prioridades son las actividades innovadoras que complementan los activos de producción ya existentes. Por ejemplo la industria del queso (tradicional), con la aplicación de cuajo





EL TEJIDO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA GMN AFLORA LAS OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DEL TERRITORIO Y LAS INTERSECCIONES EXISTENTES ENTRE ELLAS, CONVIRTIÉNDOSE EN EL PRINCIPAL ACTOR PARA DEFINIRLAS.

LA GMN PERMITE REUNIR AL TEJIDO EM-PRESARIAL Y PARTICIPAR EN LA DEFINI-CIÓN DE LA GRANULARIDAD Y EL DES-CUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.

¿CÓMO PARTICIPA EL TEJIDO EMPRESARIAL EN LA GOBERNANZA?

¿QUÉ ACTIVIDADES DEFINE COMO PRIO-RITARIAS?

¿CÓMO SE DESARROLLA EL PROCESO DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.



natural y la investigación y desarrollo aplicado en este campo genera una innovación en la industria del sector, la fabricación de productos ricos en lactobífidus, el turismo de balneario para la discapacidad...; todas abren campo para nuevos negocios y se sustentan bajo el modelo de GMN, posibilitando una evolución y transformación coherente en los activos comarcales.

Una GMN en el ámbito empresarial también contribuye al principio de autodescubrimiento emprendedor que pone de manifiesto lo que la comarca hace mejor respecto a i+d e innovación, esto siempre tiene un margen de error y riesgo que hay que asumir. El tejido empresarial identificará las prioridades allí donde los emprendedores desarrollan nuevas actividades. El elemento central es el conocimiento empresarial que va mucho más allá del conocimiento de ciencia y técnicas, combinándolo sobre el potencial del conocimiento del mercado, competidores, proveedores y prescritores. Potenciar el descubrimiento emprendedor implica crear una organización que esté conectada con la universidad, laboratorios, proveedores y usuarios a fin de integrar y estructurar este conocimiento disperso y dividido.

Como podemos ver en la práctica, la GMN no es una entelequia ni un aspecto formal para regular las relaciones entre los agentes, se trata de una herramienta para articular la estrategia y conseguir los resultados en línea con la transformación del territorio.

La determinación de la granularidad y el descubrimiento emprendedor es una tarea que se aborda desde diferentes frentes y líneas de trabajo (benchmarking, estudios previos, análisis económicos comparativos en los contextos regional, nacional e internacional...), pero sobre todo en las actividades de participación en la lógica de la cuádruple hélice, y especialmente en las sesiones de trabajo con las empresas y emprendedores, para lo cual hemos elaborado una metodología ad hoc que nos permite mediante dinámicas de participación un proceso de descubrimiento emprendedor activo y la determinación de la granularidad óptima en la GMN comarcal (ver ANEXO de metodologías y procesos de participación ciudadana aplicada a la GMN). Mediante estas dinámicas, son las propias empresas y emprendedores los que definen las actividades para la especialización inteligente, el desarrollo de una visión/misión compartida y la planeación estratégica a desarrollar en el futuro. En este proceso están dibujando un nuevo modelo de gobierno del que de hecho ya son diseñadores y parte activa.

CAMBIOS EN EL MODELO DE GOBERNANZA.



LA GMN HA DE BASARSE EN UNA SERIE DE EQUILIBRIOS ENTRE LOS ACTORES IM-PLICADOS Y RESPONDER A UNA ESTRA-TEGIA GLOBAL (EUROPEA, NACIONAL Y REGIONAL).

¿CÓMO INTEGRAMOS LA GOBERNANZA COMARCAL EN LA GOBERNANZA REGIO-NAL, NACIONAL Y EUROPEA?

¿CÓMO ESTABLECEMOS LOS ROLES DE LOS DIFERENTES ACTORES?

¿QUÉ PATRÓN VAMOS A SEGUIR?

¿QUIÉNES SON LOS ACTORES INVITADOS?

¿CÓMO SE CONFIGURARÁ EL MODELO DE CUÁDRUPLE HÉLICE?



En todo caso para aprovechar todas las oportunidades que nos ofrece el periodo 2014-2020 habremos de replantear el modelo de gobernanza y realizar ajustes, cuyo calado y profundidad serán los que determinen los actores que forman parte del Grupo de Acción Local, desde la incorporación informal de nuevos actores para la configuración de la cuádruple hélice, hasta el cambio de naturaleza jurídica que sustenta al grupo para crear un nuevo marco de relaciones, pasando por los ajustes y modificaciones estatutarias.

Cuando hablamos de GMN nos estamos refiriendo a un modelo de participación pluralista aunque no igualitaria, respondiendo a distintos criterios de representatividad, donde las instituciones representan el interés general y los demás actores intereses particulares. Es sinónimo de gestión de asuntos complejos. Exige un liderazgo institucional con altura de miras, se trata de un proceso lento y complejo de aprendizaje para aumentar las capacidades sociales.

El papel de los actores locales y comarcales en la definición de su modelo de gobernanza es un asunto complejo, más si cabe que en los ámbitos superiores (regional, nacional, europeo), de ahí la asunción de responsabilidades por parte de las personas implicadas en definir, ordenar, organizar y establecer los roles que asumirán los diferentes actores, teniendo en cuenta además que el diseño y funcionamiento del modelo tiene que integrarse y ser coherente dentro de la cadena de GMN regional, nacional y europea.

La gobernanza del territorio tendremos que establecerla siguiendo el patrón general de las líneas de gobierno regional, nacional y europea; a partir de ellas incorporaremos las líneas maestras y orientaciones de la Estrategia Europa 2020, el resto tendremos que coinventarlo con los actores que forman parte del Grupo de Acción Local y los organizaciones y entidades que invitemos a participar en este nuevo escenario.

LÍNEAS MAESTRAS PARA EL DISEÑO DE LA GMN.

Crear un ambiente propicio y una altura de miras de las autoridades y líderes locales.

Coliderazgo: repartir juego a otros actores que hasta ahora no han formado parte del partenariado, integrándolos en la toma de decisiones y los procesos de gobernanza. Para que esto sea posible se ha de crear un ambiente emocional expansivo, donde los actores locales estén dispuestos a ceder poder a cambio de crear unas condiciones donde todos a su vez ganan en poder e influencia al ensanchar el campo de juego y las oportunidades.







Desarrollo de un proceso de ingeniería social que propicie procesos de información/formación/sensibilización/influencia/seducción, mediante los cuales se produzcan cambios en las personas para abordar la nueva etapa.

Todo esto supone la aceptación de un cambio del statu quo en las organizaciones para cambiar el modelo existente, sabiendo que ese cambio variará las reglas del juego. Se trata de una apuesta en la que se necesita la participación e implicación de los líderes locales para que modifiquen las reglas de juego que les están otorgando hasta el momento un papel privilegiado.

Nuevos modelos de participación en cuádruple hélice, mediante la incorporación a los partenariados al sector del conocimiento (universidades, centros de investigación e innovación...).

El objeto último de la gobernanza se traduce en la creación de un modelo de desarrollo sostenible, que impulse el descubrimiento emprendedor, la innovación, la creación de nuevas empresas, el empleo, la formación, la participación, la profundización en la democracia, la integración competitiva en una economía global, el incremento del nivel de vida, la realización y felicidad de las personas que viven en el territorio en torno a la creación de un espacio social de innovación (Ecosistema de Innovación) que lo haga posible

Los rasgos determinantes del éxito en el horizonte 2020 vienen dados por la investigación y la innovación en todos los ámbitos (productivo, organizacional, tecnológico ...), en torno al concepto clave de la especialización. En este contexto toman un nuevo protagonismo el sector empresarial (empresas, organismos intermedios, clústeres, cámaras de comercio...), los centros tecnológicos y de investigación y las universidades; cuestión que implica un esfuerzo por integrar a estos actores en la primera línea de la GMN. Además, para que el modelo funcione, su participación ha de ser comprometida y no meramente de acompañamiento o testimonial, su papel es protagonista con la asunción clara de roles de responsabilidad y liderazgo.

Un modelo superador de la gobernanza tradicional del GAL. La práctica del modelo ascendente del enfoque líder ha de ser perfeccionada para adecuarse a los nuevos tiempos. Es el momento para producir ajustes en el modelo de gobierno y representatividad para la toma de decisiones, en aras a la corrección de errores y mejora del modelo, cuestión que supone además de la inclusión de nuevos actores, cambios en el funcionamiento, representatividad, áreas de gobierno.

La nueva gobernanza limitará la influencia en la toma de deci-



PREPARANDO LAS LÍNEAS MAESTRAS PARA LA GMN.

¿CUÁL ES EL MODELO DE LIDERAZGO Y EL REPARTO DE JUEGO A OTRAS ORGANIZACIONES?

¿EN QUÉ VAMOS A CONVERTIR EL TERRI-TORIO?

¿CÓMO VAMOS A CONTRIBUIR AL DESA-RROLLO DEL TERRITORIO DESDE EL NUE-VO MODELO DE GOBERNANZA?

¿QUÉ CAMBIOS VAMOS A INTRODUCIR EN LOS ESTATUTOS O EN EL MODELO DE FUNCIONAMIENTO?

¿CÓMO VAMOS A DESARROLLAR EL MODELO DE GOBERNANZA PARA VELAR POR EL BIEN COMÚN EN LA TOMA DE DECISIONES?

¿QUÉ NUEVOS PROYECTOS PODEMOS ABORDAR DESDE EL NUEVO MODELO DE GOBERNANZA QUE NO PODRÍAMOS LLE-VAR A CABO SIN ÉL?



siones de los grupos de interés minoritarios que tradicionalmente han estado bien organizados como lobby de presión para ejercer una gran influencia. El nuevo modelo ha de reequilibrar las fuerzas para encontrar mecanismos que regulen los intereses de ciertos grupos que representan el interés particular (empresas, colectivos, grupos de opinión) y quienes actúan como garantes del bien común (autoridades, instituciones, organismos públicos).

La realización de todos estos ajustes permiten en la práctica ampliar el campo de juego, tanto de los actores que se incorporan (universidades, centros de investigación, clústeres...), como del propio Grupo de Acción Local mediante la apertura al desarrollo de nuevas iniciativas, actuaciones, proyectos, financiaciones; distintas de las que ya venía desarrollando el GAL. Se reparte el liderazgo pero a la vez se refuerza ya que se multiplican las actividades: la universidad puede liderar los proyectos que desarrolle el GAL en materia de investigación (ampliando la actividad y captando fondos de innovación e investigación), el GAL y la universidad pueden diseñar proyectos conjuntos que se apliquen en la comarca, al igual que los centros tecnológicos; a través de los clústeres se pueden diseñar y ejecutar proyectos para la internacionalización de las empresas etc.

PASOS PARA DISEÑAR EL NUEVO MODELO DE GOBERNANZA.

La gobernanza se diseña y desarrolla de manera transversal en todas las fases y tareas del diseño de la estrategia de especialización inteligente, no forma parte de un solo momento.

A manera de resumen y a grandes rasgos, podemos proceder en los siguientes pasos:

- **I.** Elaboración de un documento de trabajo que recoja las líneas maestras por las que ha de regirse la gobernanza en el horizonte 2020 y las implicaciones que ello conlleva, en un documento similar a este que sirva de guía a los responsables de pilotar el nuevo proceso de gobernanza.
- 2. Reuniones con las autoridades y líderes locales implicados en tareas de gobernanza (alcaldes, líderes empresariales, líderes sociales...) en aras a definir una estrategia compartida para reformar el modelo. Sin este consenso inicial será muy difícil cambiar el modelo. El consenso incluye las directrices básicas del nuevo modelo de gobernanza y el papel que jugarán los nuevos actores invitados.
- **3.** Una vez que existe ese consenso se inicia el contacto y el cierre de acuerdos con los nuevos actores que formaran parte de la gobernanza (acuerdos, convenios...).





CÓMO TENEMOS PRESENTE EL MODELO DE GOBERNANZA ENTODO EL PROCESO Y QUÉ PASOS DAMOS PARA CONCRETAR-LA.

¿CÓMO ELABORAREMOS EL DOCUMENTO DETRABAJO QUE RECOJA EL MODELO DE GOBERNANZA?

¿CÓMO PROGRAMAMOS LAS REUNIONES DE TRABAJO Y PREPARAMOS LA ESTRATE-GIA CON LAS AUTORIDADES LOCALES?

¿CÓMO CERRAMOS LOS ACUERDOS CON LOS NUEVOS ACTORES DE LA GO-BERNANZA?

¿CÓMO INCLUIMOS LOS CAMBIOS PARA ADAPTARNOS AL NUEVO MODELO DE GOBERNANZA?



4. Todo esto modifica el status quo de la gobernanza, incluyendo esos cambios de manera informal o formal en el modelo de gobierno, incluyéndolo en su caso en los estatutos, órganos de gobierno y representación

VI. GUÍA PRÁCTICA PARA IMPLEMENTAR LA GOBERNANZA MULTINIVEL PASO A PASO.

A continuación vamos a generar un protocolo de trabajo sencillo para ayudar a aquellas organizaciones que quieran implantar un modelo de Gobernanza Multinivel, marcando los pasos a seguir y las preguntas por las que ha de conducirse el proceso.

Para facilitar el trabajo a las personas responsables de poner en marcha el proceso (Grupo motor), las vamos a proporcionar una serie de preguntas que puedan lanzar a los diferentes actores para conducir el proceso.

PASO I. ELABORACIÓN DEL INFORME SOBRE GMN Y ACUERDO.

Se trata del documento de trabajo que recoge las líneas maestras por las que ha de regirse la gobernanza en el horizonte 2020 y las implicaciones que conlleva, es el documento básico que recoge toda la información relevante para construir un modelo de GMN y sirve a los responsables de diseñarla (Grupo motor) de guía para pilotarla y materializarla.

La elaboración del informe puede realizarse a partir de los apartados anteriores de este documento.

PREPARA LAS PREGUNTAS.

Preguntas que lanzamos a los responsables de hacer posible una nueva gobernanza:

¿Cómo va a ser la participación y la representatividad para tener acceso a nuevas fuentes de financiación?

¿Cómo podemos perfeccionar el modelo de gobernanza multinivel actual para hacerlo más fuerte?

¿Cómo podemos crear partenariados con otros actores fundando la relación en el modelo de gobernanza multinivel?

¿Qué apuesta estamos dispuestos a hacer? ¿Estamos dispuestos a liderar el nuevo proceso?



¿Cómo abordamos la especialización inteligente?

Para poder abordar el proceso necesitamos respuestas afirmativas por parte de los actores implicados, que apunten claramente a la convicción de que creemos en la importancia del proceso y que queremos abordarlo.

PREPARA LAS RESPUESTAS QUE DARÁS A ESTAS PREGUNTAS.

Como responsable de conducir el proceso de GMN desde el Grupo de Acción Local, escribe aquí las respuestas que darás a

estas pregunta a cabo la GMN	s en las reunion N.	nes con	los respor	isables de	llevar
RESPUESTAS	AFIRMATIVAS	5, > TE	ENEMOS	CLARAS	LAS

VENTAJAS DE LA GMN, TENEMOS EL INFORME QUE LO

RESPUESTAS NEGATIVAS. > STOP!!!: VOLVEMOS A PLAN-

SUSTENTA, ADELANTE !!!

TEAR LAS PREGUNTAS...





Universidades | centros de investigación e innovación | enfoque territorial | otros

PASO 2. DETERMINACIÓN DE LOS ACTORES QUE PARTI-CIPARÁN EN EL DISEÑO DE LA GMN Y LOS RESPONSA-BLES DE LLEVARLA A CABO.

Preguntas que lanzamos:
¿Qué actores formarán parte de la GMN?
¿Además de los actores que ya forman parte del gobierno, qué nuevos actores se incorporarán?
¿Cómo se cumplirá el requisito de la cuádruple hélice?
Estamos dispuestos a compartir responsabilidades con ellos?
¿Qué roles asumirán las partes?
Prepara aquí las respuestas a esas preguntas:
RESPUESTAS AFIRMATIVAS. > TENEMOS CLARAS LAS VENTAJAS DE LA GMN, TENEMOS EL INFORME QUE LO SUSTENTA ADEI ANTE !!!



RESPUESTAS NEGATIVAS. > STOP!!!: VOLVEMOS A PLAN-

TEAR LAS PREGUNTAS...

PASO 3. REUNIONES CON LOS NUEVOS ACTORES QUE FORMARÁN PARTE DE LA GMN.

Preguntas que lanzamos: ¿Qué ventajas tiene participar en el nuevo modelo de GMN? ¿Qué estrategia compartida podemos llevar a cabo? ¿Cuáles son los roles que proponemos? ¿Qué agenda de trabajo proponemos? ¿Qué pedidos y compromisos adquirimos? ¿Cómo formalizamos la relación?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS. > TENEMOS CLARAS LAS VENTAJAS DE LA GMN, TENEMOS EL INFORME QUE LO SUSTENTA. ADELANTE !!!

RESPUESTAS NEGATIVAS. > STOP!!!: VOLVEMOS A PLANTEAR LAS PREGUNTAS.. PASO 4. Materialización del nuevo modelo de GMN.







PASO 4. MATERIALIZACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GMN.

Preguntas que lanzamos:
¿Los acuerdos se sustentarán en un modelo de relación informal?
¿Los acuerdos implicarán un cambio formal de las reglas de funcionamiento?
¿Cómo quedará definido el nuevo modelo de GMN?
¿Cómo lo haremos paso a paso?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS. > TENEMOS CLARAS LAS VENTAJAS DE LA GMN, TENEMOS EL INFORME QUE LO SUSTENTA. ADELANTE !!!

RESPUESTAS NEGATIVAS. > STOP!!!: VOLVEMOS A PLANTEAR LAS PREGUNTAS.. PASO 4. Materialización del nuevo modelo de GMN.



ANEXO

I. PREPARACIÓN Y DISEÑO DEL PLAN DE GMN

CREACIÓN DEL GRUPO MOTOR,

Para el inicio de los trabajos se definirá el Grupo motor, siguiendo el modelo de participación de triple hélice: autoridades locales, sector empresarial, centros de investigación / universidad. Determinación de las personas y organizaciones que serán llamadas para este fin.

ELABORACIÓN DE LA AGENDA DE PARTICIPACIÓN.

Se confeccionará una agenda con las personas y organizaciones que formarán parte del Grupo motor, que aunque por la propia naturaleza operativa de este grupo será reducida (7/8 personas), formarán parte el equipo técnico del CEDER, consultores independientes, responsables políticos y líderes locales.

Dado que en el período 2014-2020 serán trascendentales los aspectos relacionados con la investigación, innovación, innovación social, especialización, participación, emprendimiento; siendo condiciones para acceder a los fondos europeos. Será necesario confeccionar una agenda de socios y aliados privilegiados que serán invitados a formar parte de la estrategia de desarrollo del Grupo de Acción Local.

DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

El Grupo de Acción Local a través del Grupo inicial de trabajo habrá de desarrollar una estrategia basada en cerrar alianzas y acuerdos con agentes económicos, empresariales, centros de investigación, universidades, clústeres... que serán invitados a formar parte de la estrategia.

Las alianzas estratégicas con las organizaciones que referiremos a continuación, ejemplificándolas en una Comunidad Autónoma (Extremadura), quedarán plasmadas en los siguientes trabajos:

- Reuniones exploratorias.
- Propuesta de colaboración para el desarrollo de una estrategia comarcal.
- Firma de acuerdos para la colaboración.
- Firma de convenios específicos de colaboración.

Centros tecnológicos y de investigación, parques científicos: CETA-Ciemat, CENATIC, Fundación Parque Científico y Tecnológico de Extremadura, CCMIJU, Centro de Investigación Agraria "Finca La Orden-Valdesequera", ICMC-IPROCOR, INTAEX, INTROMAC, FUNDECYT, CAEM, CETIEX, Centro Tecnológico de FEVAL, INTROMAC, CTAEX, CENSYRA, CENTRO REGIONAL DE ACUICULTURA, Estación Enológica de Almendralejo, FUNDESALUD...

Clústeres: alimentario, energía, salud, rocas ornamentales, TICs, audiovisual, conocimiento, corcho, envases, transporte y logística, metal-mecánico, mueble y madera, construcción, textil, turismo, deporte.

Financiación: Corporación Empresarial de Extremadura (CEX), Sociedad de Desarrollo Industrial de Extremadura (SODIEX)





Universidad: Universidad de Extremadura (UEX), Servicio de Transferencia de Resultados de Investigación (SGTRI), Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación (OTRI).

Otros: cámaras de comercio, organizaciones empresariales....

II. METODOLOGÍAS Y PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA APLICADA A LA GMN

Diseño de un taller para la participación que permite trabajar transversalmente: especialización inteligente, descubrimiento emprendedor, granularidad y GMN.



MOMENTO I. OBJETIVOS DEL TALLER

Qué objetivos perseguimos en este taller:

- I. Hacer un descubrimiento de las oportunidades para el desarrollo de la economía y las empresas de la comarca.
- 2. Contribuir a la elaboración del plan estratégico comarcal.
- 3. Crear una visión compartida acerca del futuro de la comarca.
- 4. Avanzar en una nueva fórmula de participación y gobierno.

MOMENTO 2, NOVEDADES DEL PERIODO 2014-2020

Estamos en el periodo 2014-2020 que trae una serie de novedades:





- En la estrategia de Europa 2020, seguiremos desarrollando nuestros sectores económicos.
- Pero en paralelo tendremos que identificar los sectores en los que somos más fuertes y competitivos.
- Aquellas actividades donde tenemos ventajas respecto a otros territorios es la especializacion inteligente.
- Y todo esto lo vamos a hacer juntos.

MOMENTO 3. ;HACIA DÓNDE APUNTAMOS PARA LLEGAR AL FUTURO?

¿En qué dirección van las nuevas tendencias? ¿Cómo conectamos a nuestra comarca con el futuro?

El futuro de nuestra agricultura y ganadería pasa por su modernización y orientación a producciones singulares, ecológicas, diferenciadas por la calidad.

El futuro de la industria está en la identificación de los sectores en los que podemos ser más competitivos, se trata de descubrir lo que hacemos y producimos en actividades como la industria del queso e incorporarlas nuevas tecnologías, nuevos conceptos, nuevas formas de vender etc.

De esta manera podremos diferenciarnos en un mercado global.

El futuro de los servicios apunta en la misma dirección: trabajar sobre las actividades que ya se están desarrollando y aplicarlas un valor de innovación para generar una oferta singular.

La clave está en diferenciarnos con lo que sabemos hacer para ser más competitivos.

Ejemplos:

- En el turismo rural especializado en la ornitología o a la atención a las personas discapacitadas.
- En el sector textil hacia la moda y el diseño.
- En la agricultura hacia la producción de medicinas.

Una actividad en crisis sobre la que aplicamos una innovación podemos convertirla en oportunidad.

Otra de las claves es aplicar las nuevas tecnologías a todo lo que hacemos. Nuevas tecnologías no solo son los ordenadores, una tecnología puede ser también por ejemplo la elaboración de quesos con lactobifidus para generar productos dietéticos y saludables.

Y siempre tener presentes las tendencias de los consumidores: salud, ocio, deporte, alimentación...

MOMENTO 4, CALENTAMIENTO, LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA COMARCA

Ejercicio I. Entregamos a los participantes una cartulina con la silueta de la comarca.

FASE I. CONSTRUCCIÓN. (5 minutos)

Les pedimos que, sobre esa cartulina y de manera individual, construyan con piezas de lego una representación





de algún elemento representativo de la comarca. Tienen 5 minutos para hacerlo.

Ese elemento representativo puede ser un monumento, un recurso natural, una obra artística, una fiesta popular, un evento popular, etc.

En este ejercicio no hay restricciones, el elemento representativo puede ser cualquier cosa que los participantes sean capaces de representar o simbolizar mediante piezas de lego.

FASE 2. EXPOSICIÓN. (2 minutos por participante)

Cada participante mostrará el elemento construído al resto, que tratarán de adivinar en 1 minuto el elemento que trata de representar.

Tanto si el elemento es identificado por el grupo como si no, el participante explicará en 1 minuto de qué elemento se trata y porqué lo ha elegido como representativo de la comarca.

SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Todas las construcciones en lego se fotografiarán y se proyectarán con el cañón de luz.

El relator recoge toda la información generada: el elemento representativo de la comarca elegido por cada participante y porqué ha hecho esa elección.

Para la recogida de esta información el relator usará la FICHA I. ELEMENTOS CLAVE DE LA COMARCA, que adjuntamos al final de este documento.

La información recopilada se utilizará en el futuro para el taller de diseño de la visión/misión compartida de la comarca.

MOMENTO 5, IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA COMARCA

Ejercicio 2.

FASE I. CONSTRUCCIÓN. (10 minutos)

Pedimos a los participantes que, de manera individual, piensen en una actividad económica de la comarca que es o puede ser una oportunidad para la población y a raíz de la cual se puede generar desarrollo, crecimiento, actividades, empresas y empleo.

Una vez han pensado en esa actividad, les pedimos que la representen con piezas de lego.

Tienen 10 minutos para hacerlo.

Ejemplos útiles:

- Desarrollo de industrias del queso.
- Diseño de una línea de investigación para la mejora del sector agrícola.



- Nuevo diseño y formatos de venta del queso.
- Exportación a otros países.

FASE 2. EXPOSICIÓN Y APORTACIONES. (2 minutos por participante)

Cada participante expone en I minuto su construcción de lego al resto del grupo contando qué actividad ha elegido y porqué.

El resto del grupo hace aportaciones en positivo y la persona que expone las anota. Sólo se admiten comentarios que empiecen por "Y si...".

La ronda de aportaciones tendrá 1 minuto de duración.

El director del taller tendrá una pelota de espuma que lanzará a aquellas personas cuyas aportaciones no sean en positivo precedidas por "Y si...".

FASE 3. MEJORA. (10 minutos)

Con las aportaciones recibidas por el resto del grupo en la fase anterior, cada participante construye el prototipo de su actividad mejorado.

Cada participante dispondrá de 5 minutos para construir el prototipo mejorado.

Una vez construído, cada participante llevará su construcción a una mesa donde se expondrán.

Se comentará durante 5 minutos en plenario los resultados del ejercicio.

SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Todas las construcciones en lego, tanto las originales como las mejoradas se fotografiarán y se proyectarán con el cañón de luz para que puedan estar visibles en todo momento por los participantes.

El relator recoge toda la información generada: la actividad más importante de la comarca identificada por cada representante y porqué se ha hecho esa elección, así como las aportaciones de mejoras de cada actividad.

Para la recogida de esta información el relator usará la FICHA 2. ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA CO-MARCA, que adjuntamos al final de este documento.

La información recopilada se utilizará para el diseño de la estrategia de desarrollo comarcal en el ámbito de la diversificación productiva.

MOMENTO 6. LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE

Vídeo 4

La especialización inteligente se basa en la selección de un número reducido de actividades.

La especialización inteligente comarcal tiene que encajar dentro de la especialización inteligente regional.





La especialización inteligente regional se centra en las siguientes actividades:

- Agroindustria
- Turismo.
- · Salud.
- Energía.
- Gestión de recursos naturales.
- Tecnologías de la información y la comunicación.

A partir de estas actividades vamos a descubrir las actividades comarcales que más encaje tienen.

Ejemplos útiles:

- Agroindustria: industrias lácteas orientadas a la fabricación de tortas y quesos de calidad.
- Turismo: desarrollo de un turismo rural especializado en torno a los recursos naturales o determinados grupos de población.
- Energía: desarrollo de industrias de instalación de energías renovables.
- Salud: servicios especializados de gerontología.

MOMENTO 7. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL

Ejercicio 3

FASE I. UBICACIÓN DE LOS PROTOTIPOS DE LAS ACTIVIDADES EN LOS EJES DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL. (5 minutos)

Sabemos de momentos anteriores que los ejes de especialización inteligente regionales son 6: Agroindustria, turismo, salud, energía, gestión de recursos naturales y tecnologías de la información y la comunicación.

En los trabajos de consultoría previos se habrán definido 3 EJES DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE CO-MARCAL y sobre ellos se trabajará.

Cada uno de estos ejes estará representado por una plancha de lego.

Explicamos a los participantes el origen de los 3 EJES DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL y pediremos a los participantes que ubiquen el prototipo de la actividad que han diseñado en el ejercicio anterio en uno de los ejes, en aquel que piensen que pueden tener un encaje mejor o que puede "dar más juego".

Tienen 5 minutos para hacerlo.

FASE 2, CREACIÓN DE GRUPOS, (5 minutos)



Pedimos a las personas que, en función de sus intereses personales, se ubiquen en un eje u otro. Así se generarán 3 grupos de trabajo.*

Cada grupo tiene que nombrar un portavoz.

* Si el grupo es numeroso, se pueden hacer varios grupos por eje. Lo ideal es que no haya más de 5 personas en cada grupo.

Tienen 5 minutos para hacerlo.

FASE 3. BÚSQUEDA DE ACTIVIDADES RELACIONADAS (20 minutos)

En esta fase cada uno de los grupos identificará actividades (empresariales) relacionadas con el EJE que estén trabajando y que puedan complementar al EJE y aportarle valor.

A cada grupo se le entregará una plantilla que facilite la sistematización de la información. A esta plantilla la llamaremos PLANTILLA DE ACTIVIDADES DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE y la adjuntamos al final de este documento.

La mecánica del ejercicio será la siguiente:

- Cada grupo colocará en la plancha del EJE una pieza central que corresponde al EJE sobre el que trabajar.
- Teniendo en cuenta los prototipos que se han ubicado en el EJE que se trabaje, los integrantes de cada grupo añadirán sobre la ficha central otras que representen actividades o conceptos que extraigan de estos prototipos. Cada ficha estará acompañada de una pequeña etiqueta de describa la actividad con 1 ó 2 palabras. Así crearemos un bloque de actividades relacionadas para cada EJE.

Tienen 20 minutos para hacer esta fase del ejercicio.

Ejemplos útiles:

- Para el EJE AGROINDUSTRIA podríamos tener las actividades relacionadas: fabricación de queso, medicina, salud, investigación, turismo, nuevas tecnologías, cuajo natural, diseño, moda.
- Para el EJETURISMO RURAL podríamos tener las actividades relacionadas: naturaleza, salud, medicina, nuevas tecnologías.
- Para el EJE ENERGÍAS RENOVABLES podríamos tener las actividades relacionadas: biomasa, medio ambiente, nuevas tecnologías.

FASE 4. DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES CONCRETAS (20 minutos)

El grupo definirá actividades concretas que contengan el EJE a trabajar y alguna de las actividades identificadas en la fase anterior.

Ejemplos útiles:

Para el EIE AGROINDUSTRIA y las actividades relacionadas "fabricación de queso, medicina, salud, investiga-





ción, turismo, nuevas tecnologías, cuajo natural, diseño y moda", podríamos tener las ACTIVIDADES CONCRETAS: cultivo del cardo, síntesis de principios activos, comercialización de cuajo natural, fabricación de queso rico en lactobífidus, etc...

• Para el EJETURISMO RURAL y las actividades relacionadas "naturaleza, salud, medicina y nuevas tecnologías" podríamos tener las ACTIVIDADES CONCRETAS: servicios de gerontología, actividades al aire libre, alimentos dietéticos, turismo gastronómico, etc...

FICHA DETRABAJO. Ficha 3 de recogida de información. Actividades de especialización inteligente comarcal.

Tienen 20 minutos para hacer esta fase del ejercicio.

FASE 5. EXPOSICIÓN Y APORTACIONES. (5 minutos por grupo)

El portavoz de cada uno de los grupos expone en 3 minutos el trabajo realizado en la fase enterior por su grupo.

El resto del grupo hace aportaciones en positivo y alguien del grupo las anota. Sólo se admiten comentarios que empiecen por "Y si...".

La ronda de aportaciones tendrá 2 minutos de duración.

El director del taller tendrá una pelota de espuma que lanzará a aquellas personas cuyas aportaciones no sean en positivo precedidas por "Y si...".

FASE 6, MEJORAS DE LAS ACTIVIDADES, (20 minutos)

Los participantes tienen en cuenta las aportaciones hechas en la fase anterior por el resto de grupos y piensan cómo incorporarlas a las actividades definidas en la fase 4.

Pedimos que además de las aportaciones de los grupos, piensen como mejorar las actividades definidas teniendo en cuenta posibles cambios o innovaciones en cuanto a los siguientes elementos:

- La producción, el abastecimiento y las materias primas.
- · La transformación.
- · La investigación y la innovación.
- La organización del trabajo.
- · La incorporación de nuevas tecnologías.
- La comercialización y la exportación.
- Posibles acuerdos con universidades, centros de investigación o empresas.

Las suma de actividades que, después de las mejoras, definan todos los grupos de trabajo conformarán el conjunto de ACTIVIDADES DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL, alcanzándose así uno de los objetivos marcados para el taller.



Esta fase tendrá 20 minutos de duración.

FASE 7. PROTOTIPOS DE LAS ACTIVIDADES DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL. (20 minutos)

Cada grupo construye un prototipo con piezas de lego por cada una de las actividades de especialización inteligente que han definido en la fase anterior.

Cada grupo dispondrá de 20 minutos para crear los prototipos.

FASE 8. EXPOSICIÓN. (5 minutos por grupo)

El portavoz de cada grupo expone en plenario los prototipos construidos. Tiene 5 minutos para hacerlo.

Se ponen en conjunto todos los prototipos de la ACTIVIDADES DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE construídos alrededor de los tres EJES seleccionados.

FASE 9. CONCLUSIONES. (5 minutos)

Terminado el ejercicio el relator lee las conclusiones y el coordinador declara que las aportaciones realizadas serán utilizadas para la redacción del plan estratégico comarcal.

SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Todas las construcciones en lego se fotografiarán y se proyectarán con el cañón de luz para que puedan estar visibles por los participantes.

El relator recoge toda la información generada a lo largo del ejercicio por cada uno de los grupos.

Para la recogida de esta información el relator usará la FICHA 3. ACTIVIDADES DE ESPECIALIZACIÓN INTE-LIGENTE COMARCAL, que adjuntamos al final de este documento.

La información recopilada se utilizará para el diseño de la estrategia de desarrollo comarcal en el ámbito de la especialización inteligente.

Diseño de un taller para la participación que permite trabajar transversalmente la visión, misión, plan estratégico y GMN.

MOMENTO I, OBJETIVOS DEL TALLER

Qué objetivos perseguimos en este taller:

- Definir cómo queremos que sea nuestra comarca en 2030 y construir una visión compartida en torno a ella.
- Definir una misión colectiva.
- · Crear un slogan que nos identifique.
- Definir el plan para hacerlo.





MOMENTO 2, CONSTRUIR LA VISIÓN EN TORNO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS.

- En torno a nuestros signos identitarios (historia, costumbres, celebraciones, cultura...) y valores compartidos.
- Creación de un futuro próspero en cuanto a desarrollo económico sostenible, desarrollo emprendedor, empleo y bienestar.
- Descubrimiento en lo que podemos ser buenos y competitivos: industrias agroalimentarias, turismo, servicios para la salud, energías renovables.
- Desarrollo social y humano donde las personas se puedan realizar y ser felices.
- Y todo esto lo vamos a hacer juntos.

MOMENTO 3. ¿HACIA DÓNDE APUNTAMOS PARA LLEGAR AL FUTURO?

Vídeo 3

La clave está en diferenciarnos con lo que sabemos hacer para ser más competitivos.

Ejemplos:

- En el turismo rural especializado en la ornitología o a la atención a las personas discapacitadas.
- En el sector textil hacia la moda y el diseño.
- En la agricultura hacia la producción de medicinas.

Una actividad en crisis sobre la que aplicamos una innovación podemos convertirla en oportunidad.

Otra de las claves es aplicar las nuevas tecnologías a todo lo que hacemos. Nuevas tecnologías no solo son los ordenadores, una tecnología puede ser también por ejemplo la elaboración de quesos con lactobifidus para generar productos dietéticos y saludables.

Y siempre tener presentes las tendencias de los consumidores: salud, ocio, deporte, alimentación...

MOMENTO 4, CALENTAMIENTO, LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA COMARCA

Ejercicio I

Entregamos a los participantes una cartulina con la silueta de la comarca.

FASE I. CONSTRUCCIÓN. (5 minutos)

Les pedimos que, sobre esa cartulina y de manera individual, construyan con piezas de lego una representación del elemento más representativo de la comarca. Tienen 5 minutos para hacerlo.

Ese elemento representativo puede ser un monumento, un recurso natural, una obra artística, una fiesta popular, un evento popular, etc.



En este ejercicio no hay restricciones, el elemento representativo puede ser cualquier cosa que los participantes sean capaces de representar o simbolizar mediante piezas de lego.

FASE 2. EXPOSICIÓN. (2 minutos por participante)

Cada participante mostrará el elemento construido al resto, que tratarán de adivinar en 1 minuto el elemento que trata de representar.

Tanto si el elemento es identificado por el grupo como si no, el participante explicará en 1 minuto de qué elemento se trata y porqué lo ha elegido como representativo de la comarca.

Se entrega una ficha para que cada participante ponga por orden de importancia de mayor a menor los elementos que mejor representen a la comarca.

SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Todas las construcciones en lego se fotografiarán y se proyectarán con el cañón de luz.

El relator recoge toda la información generada: el elemento representativo de la comarca elegido por cada participante y porqué ha hecho esa elección.

El relator elabora una relación de los elementos representativos elegidos por los participantes por orden de importancia.

MOMENTO 5. VISUALIZACIÓN DE LA COMARCA EN 2030, TRABAJO INDIVIDUAL.

Ejercicio 2

FASE I. CONSTRUCCIÓN. (10 minutos)

Pedimos a los participantes que se sitúen en el año 2030 y desde ahí visualicen cómo es su comarca y cómo han contribuido a su transformación.

Se pide a cada participante que con piezas de lego haga una representación de cómo es su comarca ideal en 2030, y cómo cada participante puede contribuir a ese futuro teniendo en cuenta los siguientes aspectos: economía, empleo, actividades empresariales, emprendimiento, servicios sociales, bienestar social, cultura, medio ambiente...

Tienen 10 minutos para hacerlo.

FASE 2. EXPOSICIÓN. (2 minutos por participante)

Cada participante expone cómo ve su comarca ideal en 2020.

El resto del grupo hace aportaciones en positivo y el relator las anota. Sólo se admiten comentarios que empiecen por "Y si...".

La ronda de aportaciones tendrá 2 minutos de duración.

El director del taller tendrá una pelota de espuma que lanzará a aquellas personas cuyas aportaciones no sean





en positivo precedidas por "Y si...".

MOMENTO 6 VISUALIZACIÓN DE LA COMARCA EN 2030. TRABAJO POR GRUPOS.

Ejercicio 3

Cómo se expresa la visión compartida: la visión es la captura de un sueño, de un sueño compartido por todos, no es una carta a los Reyes Magos, es una visión ambiciosa pero realista.

Por ejemplo:

TAGUS en 2030 es un territorio próspero, con servicios modernos de formación, culturales; líder en producción de alimentos de calidad, innovación, servicios turísticos y de salud, con un gran dinamismo emprendedor y oportunidades de empleo.

Cómo se expresa la misión: es poner fecha a la visión, es resumir la visión y decir en cuanto tiempo estará consumada, si la misión no tiene fecha no es tal.

Por ejemplo: En 5 años seremos el territorio referente en innovación de Extremadura.

Cómo se expresa el slogan: dos o tres palabras o una frase corta que pueda ser recordada fácilmente.

Por ejemplo: TAGUS un lugar para reinventarse.

Cómo se expresan las actividades o pasos para hacerlo: definir genéricamente, qué pasos serían necesarios para hacer realidad la visión y la misión.

Por ejemplo:

- Paso I. Compartir la visión y crear la visión...
- Paso 2. Comprometer a administraciones, empresas, universidades... en nuestro proyecto.
- Paso 3. Desarrollo de servicios para la formación, asesoramiento, apoyo a emprendedores... para mejorar las capacidades de nuestra población.
- Paso 4. Desarrollo de programas de financiación, investigación, innovación para la creación de nuevas empresas y empleos

Los participantes se dividen en grupos de trabajo, se encarga a cada grupo de trabajo que se sitúe en el año 2030 y visualice su comarca en ese año, representándolo con piezas de lego. En el proceso de construcción los miembros del equipo elegirán a su portavoz y consensuarán y escribirán en una ficha:

- · Visión compartida.
- Misión
- Eslogan
- Pasos para hacerlo



- > Paso I.
- > Paso 2.
- > Paso 3.
- > Paso 4.

FASE 2. EXPOSICIÓN. (5 minutos por grupo)

Cada grupo expone el trabajo realizado a través de su portavoz.

El resto de participantes hace aportaciones en positivo y el relator las anota. Sólo se admiten comentarios que empiecen por "Y si...".

La ronda de aportaciones tendrá 4 minutos de duración.

El director del taller tendrá una pelota de espuma que lanzará a aquellas personas cuyas aportaciones no sean en positivo precedidas por "Y si...".

FASE 3, MEJORA DE LOS PROTOTIPOS (15 minutos)

Los participantes tienen en cuenta las aportaciones hechas en la fase anterior por el resto de grupos y piensan cómo incorporarlas a su prototipo, incluida la redefinición de la visión, misión, slogan y fases.

FASE 4. EXPOSICIÓN. (5 minutos por grupo)

Cada grupo expone el trabajo realizado a través de su portavoz.

El resto de participantes hace aportaciones en positivo y el relator las anota. Sólo se admiten comentarios que empiecen por "Y si...".

La ronda de aportaciones tendrá 4 minutos de duración.

El director del taller tendrá una pelota de espuma que lanzará a aquellas personas cuyas aportaciones no sean en positivo precedidas por "Y si...".

FASE 5. CONSENSO. (5 minutos por grupo)

Los portavoces a través de los trabajos desarrollados por cada grupo consensuan la visión, misión, slogan y pasos y la exponen al grupo.

El grupo en plenario vota las conclusiones.

SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Todas las construcciones en lego se fotografiarán y se proyectarán con el cañón de luz.

El relator recoge toda la información generada y da las gracias a los participantes por haber participado en el diseño de la visión / misión y el plan estratégico del Grupo de Acción Local.





INFORMACIÓN

FORMACIÓN