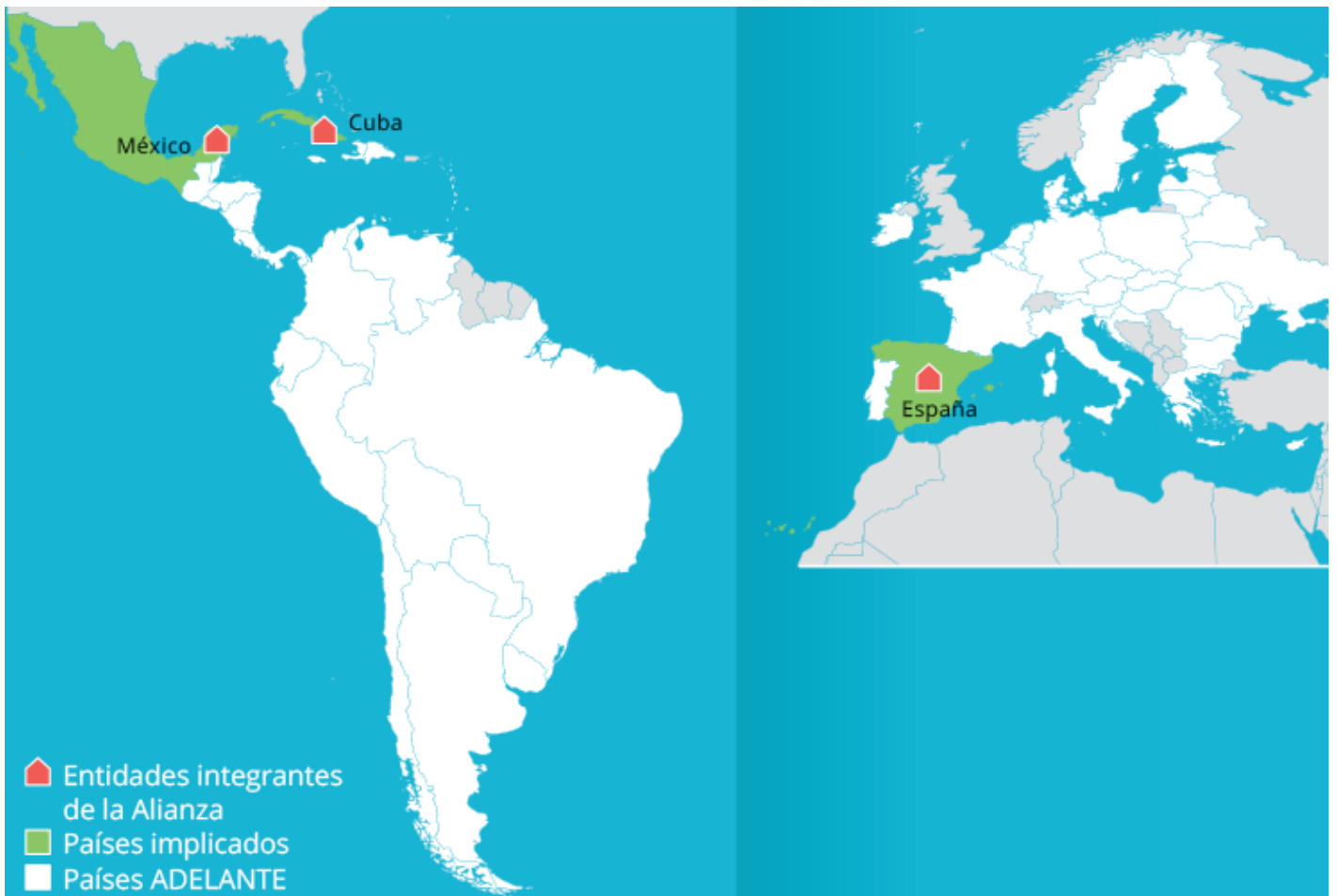


## Incremento de la competitividad mediante una agenda de innovación orientada al territorio

### ALIANZA



### Antecedentes

IDOM, empresa de consultoría, ingeniería y arquitectura (España), colabora con el **Departamento de Desarrollo Territorial del Gobierno Provincial de Cienfuegos** (Cuba) en el diseño e implementación del 'Plan de desarrollo territorial de la Provincia de Cienfuegos', gracias a un proyecto enmarcado en el Latin American Investment Fund (LAIF) de la Unión Europea.

Este plan ha identificado dos retos de cara al incremento de la competitividad de la provincia: la reconversión de los sectores de producción primarios y la diversificación ante la dependencia del sector

turístico (el centro histórico urbano de la ciudad de Cienfuegos es Patrimonio de la Humanidad). De cara a estos retos, se ha ideado un modelo de desarrollo territorial que tiene su eje en la innovación orientada al territorio, teniendo como principal hito la puesta en marcha de la 'Agenda para la innovación local en Cienfuegos' y su 'Centro de Conocimiento e Innovación'.

Paralelamente, IDOM colabora con el **Instituto Municipal de Planeación de Mérida** (IMPLAN, México) en el diseño y la implantación de su 'Plan de desarrollo territorial', en el marco de la International Urban and Regional Cooperation (IURC), también de la Unión Europea. De la experiencia de Mérida destaca su exitosa apuesta por la innovación orientada al territorio. De forma particular, IDOM ha impulsado los 'Laboratorios de innovación', acciones con un alto impacto para la implementación del plan y para el desarrollo del municipio.

Gracias al conocimiento directo de la experiencia de Mérida, IDOM la ha identificado como muy pertinente y complementaria ante el reto que tiene por delante el Gobierno Provincial de Cienfuegos, generando así una Alianza de gran interés para todas las partes.

Es importante tener en cuenta que la referencia de IDOM para estos procesos es su fuerte implicación en la transformación urbana de la ciudad de Bilbao (Bilbao metropolitano), un ejercicio de referencia a nivel mundial, así como su experiencia en el diseño e implementación de 'agendas para la innovación' y sus correspondientes centros y laboratorios en distintos países de Europa y de América Latina, entre los que destacan el 'Laboratorio de Innovación - Ruta N de Medellín', el 'Observatorio Mexicano de Innovación' y el 'Centro de Innovación de Quito', entre otros.

Vale la pena señalar que las entidades de esta Alianza aportan también su capital relacional con actores estratégicos en sus territorios de origen. En el caso del IMPLAN, destaca el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (CINVESTAV) y en el caso de IDOM, destaca Bilbao Ría 2000, la sociedad pública referente en la transformación urbana del Bilbao metropolitano. A su vez, en la Provincia de Cienfuegos se cuenta con la implicación de todos los actores clave de la provincia de cara a la puesta en marcha de la 'Agenda para la innovación local': las Delegaciones Provinciales de los principales ministerios, el Gobierno Provincial de Cienfuegos, los ocho gobiernos municipales de la provincia, la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, grupos de emprendedores, entre otros.

## Entidades y roles

---

### ENTIDADES BENEFICIARIAS



Departamento de Desarrollo Territorial del Gobierno Provincial de Cienfuegos

Cuba

## ENTIDADES PRIMER OFERENTE



Instituto Municipal de Planeación de Mérida

México

## ENTIDADES SEGUNDO OFERENTE

# IDOM

IDOM Consulting, Engineering, Architecture

España

## Reto de desarrollo

---

Gracias a esta Iniciativa de Cooperación Triangular, el Departamento de Desarrollo Territorial del Gobierno Provincial de Cienfuegos pudo aprovechar todo el conocimiento, experiencia y capital relacional en la planificación urbana basada en la innovación y orientada al territorio del Instituto Municipal de Planeación de Mérida y de IDOM, como contribución a sus retos de cara al incremento de la competitividad de la provincia: la reconversión de los sectores de producción primarios y la diversificación ante la dependencia del sector turístico.

El aprovechamiento de este conocimiento en Cienfuegos supuso desde un inicio un claro beneficio para la provincia, en dos niveles. Por un lado, por beneficiarse directamente del conjunto de posibilidades que ofrece una 'Agenda para la innovación local' de cara al reto de la modificación de la estructura económica del territorio y, por otro, por la generación de un modelo de referencia que desde el inicio fue pensado para su réplica y aprovechamiento en otras provincias del país.

A su vez, la experiencia en Cienfuegos y su aprovechamiento a nivel nacional supuso también una gran riqueza para todas las entidades participantes en el proceso quienes, desde un inicio, contaron con una potente fuente de aprendizajes que condujo a mejoras en los 'Laboratorios de innovación' actualmente existentes en Mérida y contribuyó a enriquecer el modelo de IDOM, haciéndolo más versátil y adaptable a nuevos entornos.

La participación de IDOM en un buen número de proyectos y programas urbanos, financiados por la Unión Europea y por distintos organismos internacionales, es una oportunidad para difundir y aplicar los aprendizajes de esta Iniciativa más allá de los países implicados.

## INICIATIVA

---

*Esta Iniciativa de Cooperación Triangular fortaleció las capacidades de las entidades integrantes de la Alianza para la planificación basada en la innovación orientada al territorio, como modalidad de desarrollo especialmente adecuada ante el reto de los actores subnacionales como protagonistas del desarrollo sostenible (localización de la Agenda 2030), generando un modelo replicable y aprovechable en otros entornos.*

## Triangulación

---

Existe un fuerte consenso a la hora de considerar la innovación como la clave no sólo del ODS 9 (Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación), sino de todos los ODS relacionados con el crecimiento económico y la prosperidad: ODS 7 (Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna), ODS 8 (Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos), ODS 10 (Reducir la desigualdad en y entre los países), ODS 11 (Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles) y ODS 12 (Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles). Por ello, los modelos de desarrollo basados en la innovación son especialmente interesantes y estratégicos de cara al cumplimiento integral de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

A la vez, los ODS deben contextualizarse en cada uno de los territorios por lo que la 'localización' es la clave para lograr la implementación de la Agenda 2030, convirtiendo a la innovación orientada al territorio en la punta de lanza del reto de la sostenibilidad. Para su éxito es clave el compromiso de los gobiernos subnacionales y su capacidad de diálogo con todos los actores del territorio.

De forma particular, la experiencia de las entidades de la Alianza pone de manifiesto la importancia de poner en marcha 'Agendas para la innovación' a nivel local así como unidades o centros especialmente dedicados al impulso de la innovación en los territorios, como catalizadores de los procesos y dinamizadores de todos los actores.

Esta Iniciativa de Cooperación Triangular apostó por aprovechar el conocimiento, la experiencia, las redes y los modelos ya probados de entidades del ámbito público y del ámbito empresarial europeas y latinoamericanas, con el fin de ponerlos a disposición del Departamento de Desarrollo Territorial del Gobierno Provincial de Cienfuegos de cara al diseño e implementación de su 'Plan de desarrollo territorial' y de su 'Agenda para la innovación local' como elemento articulador del plan.

El conjunto del ejercicio reforzó a todas las entidades que participaron en el mismo, enriqueciendo y consolidando un modelo que está llamado a convertirse en una referencia nacional y regional.

## Enfoque sectorial - contribución a la Agenda 2030

---

## ODS PRIMARIO



**Meta 9.3** Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados

**Meta 9.5** Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo

## ODS SECUNDARIO



**Meta 8.2** Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra

## ODS ADELANTE



**Meta 10.2** De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición

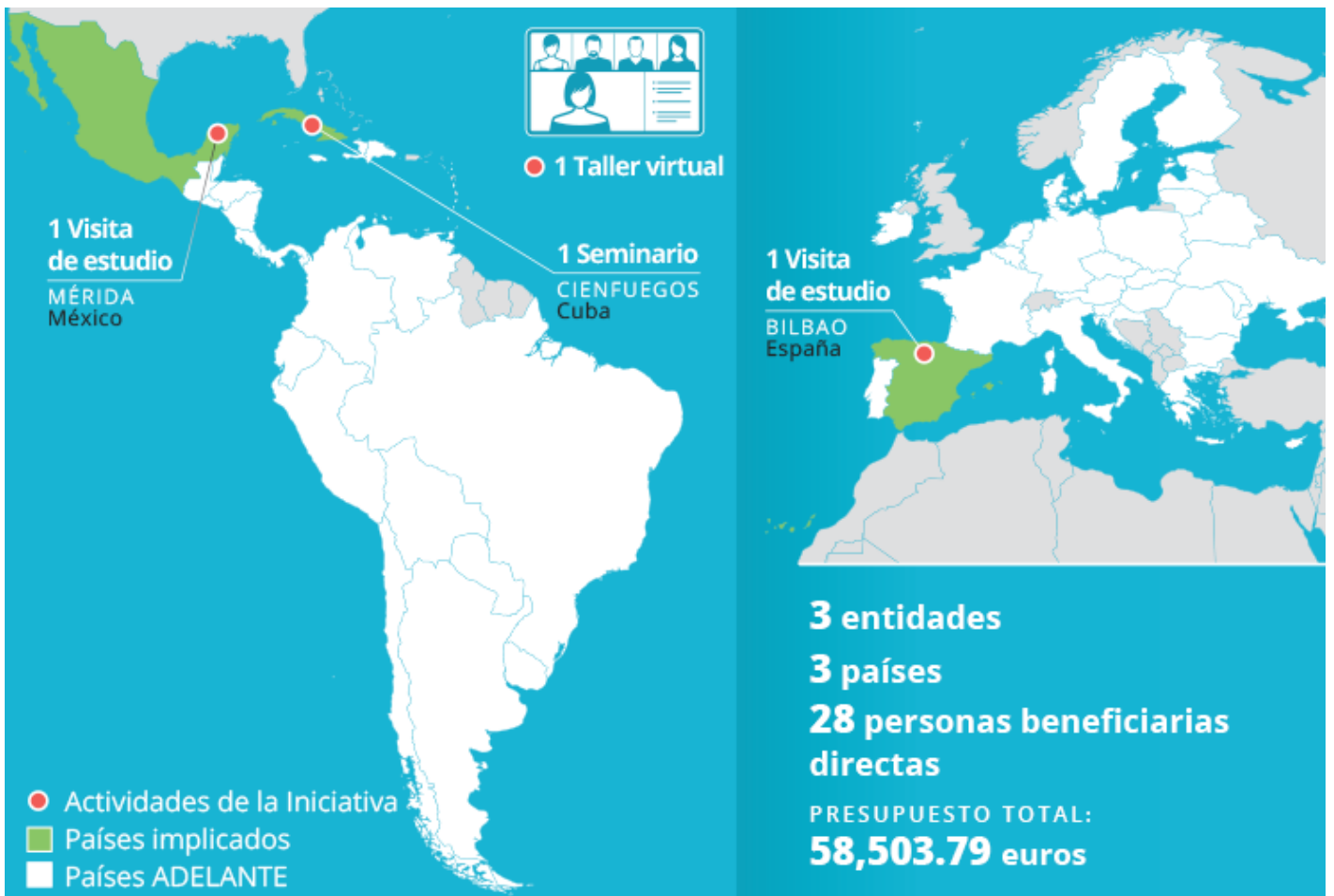


**Meta 17.3** Movilizar recursos financieros adicionales de múltiples fuentes para los países en desarrollo

**Meta 17.6** Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a estas, y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas, incluso mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular a nivel de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología

## Enfoque territorial

---



## Metodología de intervención

Esta Iniciativa de Cooperación Triangular se basó en una fuerte interacción entre los profesionales de las entidades de la Alianza, con el fin de entender en profundidad el reto de la Provincia de Cienfuegos y, a la vez, el potencial que pueden aportar las experiencias de Mérida, de Bilbao y otras muchas en las que IDOM ha participado en Europa y en América Latina y el Caribe.

La primera actividad de la Iniciativa fue **un seminario presencial en Cienfuegos**, cuyo principal producto fue un ‘Diagnóstico sobre los retos, capacidades y potencialidades en Cienfuegos para el desarrollo de una Agenda para la innovación local’. Fue un ejercicio coordinado por el Departamento de Desarrollo Territorial del Gobierno Provincial de Cienfuegos en que se fomentó un diálogo con todos los actores clave de la provincia con competencias e interés en la materia, tanto desde el ámbito público como desde la academia, el emprendimiento y lo social. A estos se sumaron profesionales de las otras entidades de la Alianza que no sólo presentaron sus experiencias sino que compartieron sus lecciones aprendidas, buenas prácticas y casos de éxito en lo que se refiere al itinerario completo de definición y puesta en marcha de una agenda de innovación orientada al territorio y, de forma particular, los Centros de Conocimientos e Innovación, o similares.

Partiendo del diagnóstico se diseñaron **dos visitas de estudio**.

**Visita de estudio a Mérida**, con el fin de conocer de primera mano la experiencia de esta ciudad en su apuesta por la innovación y en su consolidación como ‘polo de innovación’, visitando las principales

iniciativas impulsadas a lo largo de los últimos años, como el Parque Científico-Tecnológico de Yucatán y el Centro de Convenciones y Exposiciones Yucatán Siglo XXI, y dialogando con los principales actores públicos, privados y académicos. Se prestó una especial atención a las políticas públicas y a los instrumentos de planificación necesarios para el impulso de la innovación orientada al territorio, así como a los instrumentos financieros y modelos de negocios orientados a la innovación, como una temática especialmente interesante ante el reto que supone el actual proceso de transformación de la economía cubana y las oportunidades que se abren gracias a la nueva legislación sobre pyme.

**Visita de estudio a Bilbao**, con el fin de conocer la experiencia de reconversión urbana del Bilbao metropolitano como un ejemplo icónico de la reconversión de una zona industrial en un distrito de economía creativa a través de la innovación. El proceso, comenzado a finales del siglo XX, hoy cuenta con un alto grado de especialización y lecciones aprendidas que pueden ser aprovechadas por territorios que buscan consolidar una transición semejante, como Cienfuegos y Mérida, que también se benefició muy directamente de esta visita. Se trabajó igualmente sobre otras experiencias exitosas similares en España y se prestó una especial atención a la integración de las economías rurales y locales y a la sostenibilidad.

La Iniciativa finalizó con **un taller virtual** en el que se sistematizó el exigente proceso de gestión del conocimiento desarrollado a lo largo de los meses anteriores. En lo que se refiere al seguimiento del taller desde Cienfuegos, además de los momentos de trabajo de carácter interno entre las entidades de la Alianza, se promovieron momentos abiertos y con convocatoria amplia, con el fin de contar con todos los actores clave del territorio, una de las claves del éxito de este tipo de procesos. Como principal producto del taller se generó una hoja de ruta para el diseño, definición y futura implementación de la 'Agenda para la innovación local en Cienfuegos' y, de forma particular, para la puesta en marcha del 'Centro de Conocimiento e Innovación'.

Esta hoja de ruta se irá alimentando a lo largo del tiempo en clave de 'modelo', con el fin de poder ser aprovechada en otras provincias del país. La presencia y participación de las Delegaciones Provinciales de los principales ministerios en el seminario y en el taller será una de las claves para este ejercicio.

## Personas beneficiarias directas

*Según la Norma 9 de la Guía para solicitantes: todas las personas que participan en las actividades de la Iniciativa.*

---

Esta Iniciativa contó con **28 personas beneficiarias directas**, todas ellas profesionales de las entidades de la Alianza que estuvieron especialmente implicadas en las actividades previstas. Alrededor de 25 son funcionarios y empleados públicos del Gobierno Provincial de Cienfuegos / Departamento de Desarrollo Territorial y del Ayuntamiento de Mérida / Instituto Municipal de Planeación y 3 son profesionales del Área de Ciudades de IDOM.

En las visitas de estudio participaron también profesionales de las entidades de referencia en cada territorio, entre las que destacan el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (CINVESTAV), el Parque Científico-Tecnológico de Yucatán y el Centro de Convenciones y Exposiciones Yucatán Siglo XXI, así como el Ayuntamiento de Bilbao y Bilbao Ría 2000. A su vez, en el seminario y en el taller que tuvieron lugar en Cienfuegos se implicaron también los actores clave del territorio de cara al reto estratégico de apuesta por la innovación orientada al territorio: las Delegaciones Provinciales de los principales ministerios, los ocho gobiernos municipales de la provincia, la Universidad de



Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, grupos de emprendedores, entre otros.

## Presupuesto

---

Contribución de la UE: 43.653,79 €

Contribución de la Alianza: 14.850,00 €

Presupuesto total: 58.503,79 €

## IMPACTO

---

La información recogida en esta sección dedicada al IMPACTO es la resultante del primer **'ejercicio conjunto de análisis ex post'** de la Iniciativa que, según se prevé en el marco normativo de la Ventana ADELANTE, tuvo lugar **un año después de la finalización del periodo de ejecución**.

Para más información sobre estos ejercicios se puede consultar la [Nota sobre el impacto de la Ventana ADELANTE 2021](#).

## Continuidad de la Alianza

---

PUNTO DE PARTIDA: relación previa Norte-Sur y Sur-Sur que se reforzó con la combinación de ambas modalidades (siendo la entidad Beneficiaria la aglutinadora).

La Alianza, como tal, no se ha consolidado y no se ha mantenido en el tiempo.

Sin embargo, algunas de las entidades integrantes de la Alianza mantienen una dinámica de colaboración bilateral en la materia objeto de la Iniciativa.

## Aplicación del conocimiento generado

---

Los conocimientos generados han sido aplicados por la entidad Beneficiaria.

Esta aplicación le ha llevado a liderar el proceso de desarrollo diseñado durante la ejecución y a impulsar una importante iniciativa en su ámbito de intervención.

**Constitución de una empresa como embrión del Parque Científico Tecnológico de Cienfuegos.**

Image not found or type unknown

**Invitación a la Universidad de Sancti Spiritus, integrante de otra Alianza cofinanciada por la Ventana ADELANTE 2021, a formar parte del consejo de administración de la empresa.**

La Iniciativa, durante su ejecución, implicó a colectivos beneficiarios finales (emprendedores).

La entidad Beneficiaria ha mantenido la relación y el trabajo estrecho con estos colectivos, que se han beneficiado y han aplicado los conocimientos generados durante la Iniciativa.

## Impacto

---

La aplicación del conocimiento generado ha permitido que la entidad Beneficiaria afronte con calidad y garantías el reto de desarrollo que dio origen a la Iniciativa.

### FACTORES QUE HAN FAVORECIDO EL IMPACTO:

La metodología utilizada durante la ejecución, que permitió una fuerte apropiación de los conocimientos por parte de la entidad Beneficiaria.

La sinergia con las prioridades políticas nacionales y regionales.

## Perspectivas de futuro

---

Mantener las relaciones bilaterales entre las distintas entidades integrantes de la Alianza, así como sumar nuevas entidades con las que establecer modelos de Cooperación Triangular.

Mantener la dinámica de aplicación del conocimiento por parte de la entidad Beneficiaria.

Mantener la dinámica de transmisión del conocimiento a los colectivos beneficiarios, dando seguimiento y evaluando sus impactos en sus respectivos ámbitos de intervención.

Seguir buscando financiación pública nacional y financiación internacional para completar el proceso de desarrollo diseñado durante la ejecución de la Iniciativa, que sigue siendo pertinente.

---

### NUEVO EJERCICIO EX POST:

Sí (2024)