

2. METODOLOGÍA

Este apartado pretende explicar cómo se ha afrontado el proceso de elaboración de la Estrategia RIS3 en la Región de Murcia. La metodología aquí explicada es consecuencia del desarrollo de dos documentos que han servido de referencia en todo momento para todos los implicados en el proceso. Estos documentos son *la llave RIS3 para la Autoevaluación*, y la *Guía para la implantación de RIS3* de la Unión Europea.

2.1. La llave RIS3 para la autoevaluación.¹

El objetivo principal de este documento metodológico de autoevaluación RIS3 es servir de ayuda a la región para preparar los pasos ulteriores de la especialización inteligente mediante:

- La identificación de **potencialidades y fortalezas** existentes para los esfuerzos del desarrollo.
- La **detección de lagunas y cuellos de botella** en el sistema regional de innovación.
- La **movilización de los actores e instituciones** relevantes involucrados en los procesos de desarrollo RIS3.
- Y la **definición de los posibles puntos de partida** para sus procesos de desarrollo RIS3.

Para la ejecución del proceso se han considerado los siguientes grupos de referencia, cada uno de los cuales tiene sus propios núcleos de competencias e intereses, que también conllevan sus responsabilidades particulares en cuanto al crecimiento regional.

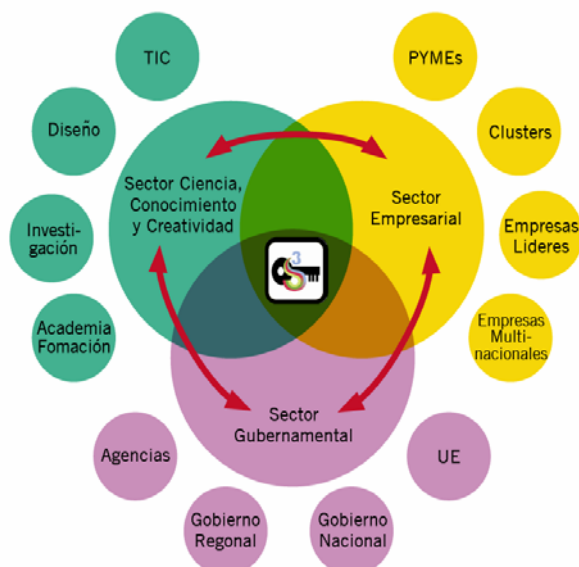


Fig. 1. Triple hélice RIS3.

Empresas y empresarios líderes regionales: Los líderes industriales, empresas de éxito no conocidas “campeones ocultos” y los empresarios clave innovadores tienen la experiencia sobre el potencial de mercado de las nuevas ideas, tecnologías y conocimientos, así como de la base económica realmente existente en la región. Dado que la especialización inteligente considera a las empresas como la fuerza impulsora de la innovación, se les invita a proporcionar su análisis y compartir su perspectiva sobre el futuro del sistema regional de la innovación.

Responsables e implantadores de la política regional: los primeros en ser invitados a organizar dichas autoevaluaciones son los miembros del Gobierno Regional y sus instituciones, para valorar el sector de la gobernanza de su región. Su intervención ha de reconciliar la experiencia y los intereses de los otros dos grupos

¹ JOANNEUM RESEARCH GRAZ “The RIS3 KEY for self-assessment” http://www.bmwf.gv.at/fileadmin/user_upload/forschung/RIS3/ris3_engl.pdf

y preparar una decisión RIS3 política. Se deben cubrir todos los departamentos gubernamentales relevantes (empresa, investigación, educación, finanzas, etc).

Instituciones líderes regionales: Universidades, centros de investigación y tecnología (centros tecnológicos) que concentran la experiencia del perfil específico del conocimiento de la región. Las instituciones líderes desarrollan el potencial de la región en capacidades y creatividad, ponen en uso y actualizan la infraestructura de investigación y expanden las fronteras de la ciencia y la tecnología regionales. Para convertir un proceso RIS3 en inteligente, las valoraciones de las instituciones líderes **regionales deben complementarse con el descubrimiento empresarial** de los campos de la innovación regional.

2.2. Guía para la implantación de la RIS3

Las cuatro dimensiones que se evalúan a través de la estrategia de especialización inteligente son las siguientes: el sector empresarial, el sector de ciencia-conocimiento-creativo, el sector gubernamental y el sistema de innovación regional como un todo, cubriendo todas las interacciones entre los tres sectores.

La Comisión Europea ha sugerido que el desarrollo de estrategias de especialización inteligente debe tener como objetivo la concentración de los recursos en las áreas de especialización más prometedoras de una región en función a sus ventajas comparativas, alineando a todas las partes interesadas de la región en torno a una visión sólida y bien fundada sobre el propio futuro.

La **guía oficial de elaboración de la RIS3** establece una aproximación en seis pasos para la elaboración de las estrategias regionales:

1. *Establecimiento de una estructura de dirección participativa.*
2. *Análisis del contexto regional y de su potencial innovador.*
3. *Elaboración de una visión compartida sobre el futuro de la región.*
4. *Selección de un número limitado de prioridades para el desarrollo regional.*
5. *Establecimiento de un plan de acción: policy mix.*
6. *Puesta en marcha de mecanismos de monitorización y evaluación.*

La adopción de la estrategia RIS3 supone un esfuerzo para obtener una visión consensuada y lo más orientada posible para la definición de prioridades. Esta estrategia, apuesta por lo que denomina "**Key Enabling Technologies**" (**KETs**)², que podría traducirse por tecnologías clave habilitadoras, constituyéndose las TICs como un importante componente de la estrategia de especialización inteligente por su naturaleza horizontal y su potencial de transformación. Por tanto, los recursos, servicios e infraestructuras **TICs** se deben orientar como un **eje horizontal** que ayude a los distintos sectores a alcanzar un mayor grado de competitividad y sostenibilidad.

² COM (2012) 241 final "A European Strategy for Key Enabling Technologies- A bridge to growth and jobs" (26 de junio de 2012)

2.3. Gobernanza participativa para la elaboración de la RIS3Mur

La Estrategia de Especialización Inteligente RIS3 de la Región de Murcia se ha definido teniendo en cuenta los principios de gobernanza participativa que la Comisión propone como mecanismo deseable. El proceso de diseño tiene su origen en la reflexión conjunta y en el consenso entre los principales interlocutores y agentes del Sistema Regional de Ciencia, Tecnología y Empresa (SRCTE). Para ello, se han creado tres Comités (Directivo, Ejecutivo y Técnico), además de un Grupo de Trabajo con una Secretaría Técnica:



Fig. 3. Gobernanza para la elaboración de la RIS3Mur.

A continuación se incluye el rol de cada uno de los Comités y el detalle de los agentes e instituciones que los componen:

2.3.1. Comité Directivo

Formado por las tres consejerías con mayor implicación en la I+D+i regional, en la gestión presupuestaria, la planificación económica general y la gestión de los Fondos Europeos, siendo su función la dirección y aprobación de los trabajos propuestos por el Comité Ejecutivo. Está integrado por:

- Titular de la Consejería de Industria, Empresa e Innovación.
- Titular de la Consejería de Economía y Hacienda.
- Titular de la Consejería de Presidencia.
- Rector de la Universidad de Murcia
- Rector de la Universidad Politécnica de Cartagena.
- Presidente de la Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia.

2.3.2. Comité Ejecutivo

Del que forman parte las Direcciones Generales y otros organismos públicos que tienen implicación directa en la gestión y/o ejecución de fondos europeos destinados a la I+D+i y la planificación económica general, junto a la representación empresarial, encargados de supervisar los trabajos desarrollados por el Comité Técnico. Forman parte los titulares o representantes de los siguientes órganos:

- Dirección General de Investigación e Innovación.
- Dirección General de Patrimonio, Informática y Telecomunicaciones.
- Dirección General de Presupuestos y Fondos Europeos.
- Dirección General de Universidades.
- Dirección General de Industria, Energía y Minas.
- Dirección General de Economía, Planificación y Proyectos Estratégicos.
- Dirección General de Industria Agroalimentaria y Capacitación Agraria.
- Dirección General de la Unión Europea y Asuntos Exteriores.
- Dirección General de Planificación, Ordenación Sanitaria y Farmacéutica e Investigación.
- Instituto de Fomento de la Región de Murcia.
- Instituto de Turismo.
- Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia.

2.3.3. Comité Técnico

Encargado de la revisión y aprobación de las acciones desarrolladas por el Grupo de Trabajo del proyecto para el diseño y elaboración de la estrategia. Lo componen representantes de los siguientes organismos e instituciones:

- Instituto de Fomento de la Región de Murcia.
- Dirección General de Investigación e Innovación.



- Dirección General de Patrimonio, Informática y Telecomunicaciones.
- Dirección General de Presupuestos y Fondos Europeos.
- Dirección General de Universidades.
- Dirección General de Industria, Energía y Minas.
- Dirección General de Economía, Planificación y Proyectos Estratégicos.
- Dirección General de Industria Agroalimentaria y Capacitación Agraria.
- Dirección General de la Unión Europea y Asuntos Exteriores.
- Dirección General de Planificación, Ordenación Sanitaria y Farmacéutica e Investigación.
- Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia.
- Instituto Murciano de Investigación y Desarrollo Agrario y Alimentario.
- Instituto de Turismo.
- Fundación Séneca, Agencia regional de Ciencia y Tecnología.
- Fundación Integra.
- Fundación para la Formación e Investigación Sanitarias.
- Red de Centros Tecnológicos.

2.3.4. Grupo de Trabajo

Dentro del Grupo de Trabajo, la **Secretaría Técnica** desarrolla los trabajos técnicos de diseño y elaboración de la estrategia. Coordinado por la Dirección General de Investigación e Innovación, la componen técnicos y personal de los siguientes organismos:

- Instituto de Fomento de la Región de Murcia.
- Dirección General Investigación e Innovación.
- Dirección General Patrimonio, Informática y Telecomunicaciones.
- Empresarios e investigadores de referencia.

Junto a la Secretaría Técnica, han participado en diferentes fases de la elaboración de la Estrategia RIS3Mur las siguientes entidades:

- Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia.
- Red de Centros Tecnológicos.
- Parques Científico y Tecnológico.
- Red de Agrupaciones Empresariales Innovadoras (Clusters).

- Centros Europeos de Empresa e innovación de Murcia y Cartagena.
- Unidad de Coordinación del Campus Mare Nostrum.

2.4. Proceso de elaboración, mecanismos de análisis y desarrollo metodológico

El primer paso para la puesta en marcha del proceso de elaboración **fue la creación de las estructuras de gobierno** expuestas en el apartado anterior. En una primera reunión de lanzamiento, en septiembre de 2012, miembros de la Dirección General de Investigación e Innovación, de la Dirección General de Patrimonio, Informática y Telecomunicaciones del Gobierno regional y del Instituto de Fomento, se pusieron de acuerdo para definir estas estructuras, posibilitando que los diferentes agentes de la cuádruple hélice (universidades, empresas, administración y sociedad) estuvieran implicados desde el principio en el desarrollo de este trabajo. Fue la primera vez que se introdujo el concepto RIS3 y las oportunidades que representaba para la Región de Murcia.

A finales de 2012, se explicó al Comité Técnico la metodología de trabajo que se seguiría para la elaboración de la RIS3 y los plazos previstos, así como la necesidad de acompañar este ejercicio con la elaboración en paralelo del **Plan Estratégico de la Región de Murcia 2014-2020**.

Los trabajos que se exponen a continuación han sido presentados, debatidos y aprobados en **siete reuniones de estos Comités**, compuestos por **cincuenta miembros**, realizados a lo largo del proceso de elaboración de la estrategia.

2.4.1. Análisis del contexto socioeconómico, empresarial y de I+D+i en la Región de Murcia

La Secretaría Técnica realizó una intensa labor de recopilación de **datos socioeconómicos, de actividad empresarial e investigadora, y del sistema I+D+i**, que sirvieran de punto de partida para el debate junto al resto de agentes implicados en la elaboración de la estrategia.

Gran parte de la información socioeconómica se obtuvo del Diagnóstico General de la Situación Económica del Plan Estratégico de la Región de Murcia 2014-2020, con el objetivo de que ambas estrategias tuvieran un punto de partida común. En este apartado se incluyen datos demográficos, de situación de la economía regional y su estructura.

Así mismo, se realizó un **estudio sobre la situación de la I+D+i en la Región de Murcia**, incluyendo información sobre los instrumentos financiadores, los recursos y resultados de la I+D+i en la Región, actividad en sectores tecnológicos, e información sobre innovación empresarial.

Se incluye además una **primera aproximación a los ámbitos de especialización** en función de la concentración empresarial y la capacidad científico-tecnológica de la Región de Murcia.

Caracterización del Sistema Regional de Ciencia, Tecnología y Empresa (SRCTE)

A continuación, por parte de la Secretaría Técnica, se realizaron los trabajos para la **caracterización del SRCTE**, para lo cual se adoptó el acuerdo de seguir la metodología propuesta

en el documento “La llave RIS3 para la Autoevaluación”, correspondiéndole a la Dirección General de Investigación e Innovación el análisis del Sistema en su parte académica, al Instituto de Fomento la parte empresarial y a la Dirección General de Patrimonio, Informática y Telecomunicaciones los aspectos relativos al “crecimiento digital”.

Para la caracterización del Sistema desde el ámbito científico y académico se ha realizado un proceso de consulta individualizada a **60 investigadores, tecnólogos y gestores de la investigación** de especial relevancia de la Región, con una duración media de dos horas. También, se organizó una mesa específica de investigadores regionales en ámbitos de excelencia científica, con el fin de recabar sus opiniones respecto de la “*Valoración del estatus y potencial del Sector de la Ciencia/ Conocimiento y Creativo*” y de la “*Valoración de la inteligencia de la innovación regional y del marco de políticas de crecimiento*”.

Las consultas a investigadores consistieron, en una primera fase, en entrevistas presenciales y, posteriormente, en el **tratamiento de las respuestas recogidas** mediante su agrupación temática, cuantificación y posterior reagrupamiento en los cuatro apartados del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Esta información se contrastó con los DAFOs realizados anteriormente en la Región para la elaboración de la propuesta a Campus de Excelencia por parte de las universidades públicas de la Región de Murcia y para elaborar el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Región de Murcia 2011-2014. En este análisis comparado, se puso de manifiesto un alto grado de coincidencia, lo que valida el análisis realizado de la realidad regional en este documento, y en cierta medida, objetiva sus resultados.

Los investigadores y tecnólogos entrevistados pertenecen a los siguientes centros, organismos e instituciones:

- Universidad de Murcia (UMU).
- Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT).
- Universidad Católica de San Antonio (UCAM).
- Centro de Edafología Aplicada del Segura-Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CEBAS-CSIC).
- Instituto Murciano de Investigación y Desarrollo Agrario y Agroalimentario (IMIDA).
- Las Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI).
- Los departamentos de I+D de las empresas
- Campus Mare Nostrum (CMN).
- Instituto Español de Oceanografía (IEO).
- Instituto Geológico y Minero de España (IGME).
- Instituto Euromediterráneo del Agua (IEA).
- Centros Tecnológicos (del Mueble y la Madera, de la Construcción, de la Conserva y la Alimentación, del Calzado y el Plástico, del Mármol y la Piedra, de la Energía y el Medio Ambiente, de las TIC, Naval y del Metal).
- Hospitales universitarios.
- Instituto Murciano de Investigación Biosanitaria (IMIB).
- Clusters regionales.
- Academias científicas de la Región de Murcia.



Este primer DAFO se presentó y validó en una mesa de trabajo con universidades y centros de investigación a la que también asistió el experto evaluador de soporte asignado por la Comisión Europea a la Región de Murcia para la elaboración de su estrategia.

Para obtener una visión preliminar se remitió un cuestionario sobre las implicaciones de la especialización inteligente al tejido empresarial de Murcia. La información recopilada ayudó a definir las temáticas a debatir dentro de la RIS3Mur.

Con el objeto de recabar la visión empresarial de la Región, sus potencialidades, las perspectivas tecnológicas presentes y futuras, y la priorización de diferentes ámbitos de actividad estudiados, el Instituto de Fomento, junto a los Centros Tecnológicos y la Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia, organizó **trece mesas empresariales** en las que **participaron 110 empresarios y organismos intermedios** (asociaciones empresariales, agrupaciones empresariales innovadoras, centros tecnológicos, Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Murcia y Cartagena, etc.). Para identificar a los integrantes de estas mesas, se contó además con 16 asociaciones empresariales, que fueron reunidas previamente para conocer la iniciativa y recabar su compromiso de participación en la definición de los ámbitos prioritarios de la Estrategia

Las temáticas escogidas partieron de una primera reflexión del Grupo de Trabajo encuadrándolas con el Programa Horizonte 2020 dentro de la Estrategia Europa 2020; la Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación; el Plan Estratégico de la Región de Murcia 2014-2020, y el estudio sobre los clusters regionales llevado a cabo en 2010 por el Instituto de Fomento.

Las temáticas resultantes a partir del estudio y reflexión iniciales fueron:

- Agroalimentación
- Auxiliar Agroalimentación
- Logística y Distribución
- Hábitat
- Turismo
- Medio Ambiente y Energía
- Salud, Bienestar y Atención a Colectivos Especiales
- Materiales y Tecnologías Clave
- Marítima y Marina
- Tecnologías de la información y las comunicaciones
- Emprendimiento
- Multisectorial
- Gestores de clusters

En las mesas participaron las empresas, mayoritariamente PYMES, sus asociaciones y los gestores de la innovación empresarial, junto a otros agentes de interfaz cercanos a las empresas como son los Centros Tecnológicos.

Estas reuniones tuvieron una duración aproximada de una hora y media, habiendo remitido previamente a los asistentes convocados a las mismas, un breve cuestionario que les sirviera para preparar sus aportaciones. En este cuestionario se invitaba a la reflexión sobre los siguientes aspectos:

- Ámbitos de negocio / Sectores / Actividades tradicionales en los que podemos ser/seguir siendo competitivos a nivel internacional.
- Ámbitos de negocio / Sectores / Actividades por desarrollar que suponen una oportunidad para la Región de Murcia para competir a nivel internacional.
- Tecnologías clave necesarias para poder seguir siendo competitivos a nivel internacional.
- Medidas / Actuaciones / Incentivos en el ámbito de la Investigación e Innovación que se deberían impulsar con el objetivo de que la Región de Murcia, a través de sus empresas, mejorara su posición competitiva internacional.

Las mesas empresariales fueron muy participativas y sus conclusiones sirvieron para:

- Establecer el **DAFO regional en materia de Investigación, Desarrollo e Innovación**, fruto de su integración con las aportaciones del ámbito científico y académico.
- Iniciar el proceso de descubrimiento emprendedor con **identificación de algunos nichos de negocio y desarrollo en nuevos campos de actividad**.
- Detectar aquellas áreas en las que las **tecnologías facilitadoras** resultan más productivas en la Región.

Por último, desde la Dirección General de Patrimonio, Informática y Telecomunicaciones de la Consejería de Economía y Hacienda, se prestó especial atención al Sector de las Tecnologías de la Información, Comunicaciones y Audiovisual, recabando información sobre el importante papel de las TICs en todos los ámbitos de la Estrategia RIS3, y la necesaria implicación dentro del nuevo escenario económico regional. A partir de esta información, se realizó un **DAFO en el ámbito de la Sociedad de la Información**.

La integración de la información aportada desde los ejercicios anteriores, que incorporaba el punto de vista de investigadores, empresarios, instituciones y ciudadanos, junto con los datos del análisis socio-económico de la Región y del Plan Estratégico Regional 2014-2020, dio lugar al **DAFO RIS3Mur** y a una propuesta de **Visión compartida**, así como la definición de los retos y objetivos estratégicos.

El documento integrado fue presentado y debatido en los **Comités Técnico y Ejecutivo**. Fue objeto de análisis en el **Consejo Asesor Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación**, órgano



consultivo del Consejo de Gobierno y de la Administración regional en materia de política científica, tecnológica y de innovación, que canaliza la participación efectiva de la sociedad de la Región de Murcia en la toma de decisiones en estas materias e incorpora la opinión y consejo de expertos de reconocido prestigio. Está compuesto por veintiún miembros. Lo preside el titular de la consejería competente en política científica y los vocales que lo integran son elegidos por la Asamblea Regional, por las consejerías con competencias en investigación, innovación y desarrollo tecnológico, las universidades de la Región, la Confederación Regional de Empresarios y las organizaciones sindicales.

Igualmente, a finales de 2013 la Estrategia RIS3Mur fue presentada al **Consejo del Emprendimiento de la Región de Murcia**, órgano adscrito al Instituto de Fomento, de consulta y coordinación en materia de impulso de las políticas de apoyo y asistencia a los emprendedores, contemplado en la **Ley 5/2013, de 8 de julio, de apoyo a los emprendedores y a la competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la Región de Murcia**. Se constituye como el máximo órgano de consulta en materia de impulso de las políticas de apoyo y asistencia a los emprendedores, y especialmente tiene por objeto evaluar sus necesidades de presente y futuro, e informar, así como proponer, medidas de fomento y de apoyo al emprendimiento. Está compuesto por veintidós miembros y lo preside el titular de la consejería de adscripción del Instituto de Fomento de la Región de Murcia, siendo su vicepresidente el director de este organismo. Seis de sus vocales están designados por el Consejo de Gobierno en representación de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia; otros once vocales provienen de organismos e instituciones universitarias, empresariales, sindicales y de la administración local.

2.4.2. Identificación de las prioridades de la especialización inteligente

La Secretaría Técnica, en el seno del Grupo de Trabajo RIS3, además de los trabajos anteriormente citados realizó una encuesta a todos los agentes del SRCTE generadores de conocimiento o financiadores de proyectos con objeto de conocer qué empresas regionales, o con establecimiento productivo en la Región, han realizado actividades de I+D+i en colaboración con organismos regionales de investigación. Con dicha información se construyó una **base de datos con 593 empresas que en los últimos tres años habían llevado a cabo actividades de I+D**. Permitted identificar qué ámbitos de actividad o sectores presentan una mayor inversión en I+D, y sus tendencias de futuro.

Los datos más relevantes contenidos en dicha base, junto con las conclusiones obtenidas en las reuniones de las mesas de trabajo y las evidencias más significativas encontradas tras el análisis socioeconómico y del sistema I+D+i se recogieron en unas **fichas que agrupan toda la información por ámbitos (Anexo I)**. De esta forma, se pudo estudiar la información clasificada en los ámbitos que ya se dibujaban como relevantes para la región con una visión global y de forma comparable.

Esta valiosa información, cruzada con el estudio de las empresas exportadoras, junto con el análisis socioeconómico y los DAFOs, sirvieron para elaborar una **primera propuesta sobre los ámbitos o prioridades identificadas para la RIS3Mur**.

En este primer análisis se observaron dos tipos de ámbitos estratégicos en la Región: de “**Liderazgo**” y de “**Potencialidad**”. Por otro lado, el análisis no estaría completo sin incluir las denominadas “**Actividades Tractoras**”, correspondiente a sectores con un peso importante dentro del contexto socioeconómico y de desarrollo regional.

Todo esto teniendo siempre en cuenta la importancia de las **tecnologías facilitadoras** en cada uno de los ámbitos seleccionados como prioritarios.

A continuación, se abordó con mayor concreción la identificación de actividades consolidadas y de oportunidad para cada uno de los ámbitos anteriormente citados.

Esta propuesta fue compartida con empresas e investigadores, y fue presentada y debatida en los distintos comités (Técnico, Ejecutivo y Directivo) para recabar sus sugerencias y propuestas alternativas. En todo momento se siguió el orden jerárquico de los comités, lo que permitió, mejorar la propuesta incorporando las aportaciones recibidas y alcanzar el máximo nivel de consenso entre todos los agentes de la cuádruple hélice representados en los distintos comités.

2.4.3. Elaboración del Plan de Acción (Policy Mix)

Una vez fijados la visión y los objetivos RIS3Mur y tras la selección de los ámbitos de especialización, se definieron tres líneas estratégicas en las que se enmarcan las actuaciones concretas de este Policy Mix: “**Especialización**”, “**Internacionalización**” e “**Hibridación**”.

En base a las necesidades estudiadas en cada uno de los ámbitos definidos como “**Liderazgo**”, “**Potencialidad**”, “**Actividades Tractoras**” y “**Tecnologías Facilitadoras**”, la Secretaría Técnica, a partir de las sugerencias y aportaciones de los distintos agentes, desarrolló una batería de actuaciones clasificadas según las líneas estratégicas descritas. Todas estas actuaciones se definieron con el fin de alcanzar la visión definida y en sintonía con los objetivos establecidos en la estrategia.

Tras la aprobación por los diferentes comités se procedió a la elaboración de las correspondientes fichas descriptivas de las mismas (**Anexo II**).

2.4.4. Hacia un nuevo modelo de gestión más participativo

Los Comités Técnico y Ejecutivo fueron consultados no sólo para el DAFO, la Visión, los Objetivos o los ámbitos especialización, sino también para la concreción del conjunto de acciones o *policy mix* a poner en marcha para alcanzar los objetivos y dar respuesta a los retos planteados, así como su sistema de seguimiento y evaluación. De este modo se avanza hacia un modelo de gestión donde los distintos actores no sólo participan en el diseño y desarrollo de la estrategia general, sino que se implican en el plan de acción, como se verá posteriormente en el apartado dedicado a la Gobernanza de la RIS3Mur.

Por último, se han definido los mecanismos de seguimiento y evaluación necesarios para analizar la evolución en la consecución de los objetivos marcados —en base a los indicadores seleccionados— y que de forma consensuada, pudiera modificarse o redefinirse la estrategia o parte de ella.