

## Best Practices for Multi Actors and Multi Measures Programmes (MAP) in RTDI Policy, with a Focus on Co-operation Science-Industry – 1st Year

Rafael Ispizua<sup>1</sup>, Borja Ullibarri<sup>2</sup>, Mónica Bernabé<sup>3</sup>, Carmen Grafulla<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ing. Industrial, Asociación Unitec, Colón de Larreategui, 26, Bilbao, [ria@asociacionunitec.com](mailto:ria@asociacionunitec.com)

<sup>2</sup> Licenciado en CC. Económicas y Empresariales, Asociación Unitec, [bui@asociacionunitec.com](mailto:bui@asociacionunitec.com)

<sup>3</sup> Dr. Ingeniero Industrial, E. S. de Ingenieros de Bilbao, UPV-EHU, [oepbefem@bi.ehu.es](mailto:oepbefem@bi.ehu.es)

<sup>4</sup> Dr. Ingeniero Industrial, E. S. de Ingenieros de Bilbao, UPV-EHU, [oeprgvamm@bi.ehu.es](mailto:oeprgvamm@bi.ehu.es)

### RESUMEN

*El objetivo fundamental del proyecto “MAP” (multi actors and multi measures programmes in RTDI policy) es el desarrollo y diseminación de un manual con las mejores prácticas para la gestión de los MAPs, implicando las agencias y los encargados de realizar las políticas de I+D+i en el ámbito europeo.*

*Dentro de las razones fundamentales para la presentación de esta propuesta, esta la creciente complejidad de los procesos relacionados con la innovación y los programas públicos de apoyo a la investigación y desarrollo tecnológico que cada vez más implican a un mayor número de agentes y medidas.*

*El proyecto ha sido diseñado con la intención de mejorar la efectividad y eficiencia de las políticas públicas de apoyo al I+D+i. Los conocimientos adquiridos serán resumidos en el denominado “roadMAP”, y debatidos en diferentes conferencias con el objetivo de asegurar su difusión europea por encima de los límites del propio consorcio.*

**Palabras clave:** *Mejores Prácticas – Programas Públicos – I+D+i – Europa – “roadMAP”.*

### 1. Introducción.

En el inicio del siglo XXI, Europa se está enfrentando, con sus fuerzas, sus debilidades, su mercado, sus tradiciones y sus valores, a una aceleración de la mundialización de la economía. Este desafío requiere no sólo una adaptación de las empresas a este nuevo entorno, sino también una respuesta política que haga que esta adaptación sea lo menos traumática posible.

El análisis de las tendencias mundiales y las posiciones europeas en los últimos diez años, reflejadas en el informe de la Comisión de las Comunidades Europeas presentado al Parlamento Europeo en 1999, determinaron la necesidad de llevar a cabo una reforma en la política industrial.

Las directrices de la Comunidad Europea se han centrado, desde entonces, en generalizar la cultura empresarial, el recurso al riesgo y el fomento de la aparición de empresas innovadoras con capacidad y ambición de conquistar el mercado mundial.

En este sentido, se hace necesario que todos los agentes económicos, sociales e institucionales lleven a cabo una labor conjunta que provoque efectos sinérgicos. Gracias a las tecnologías de

la información y a la conexión en red de dichos agentes, se pueden reforzar estas sinergias y aumentar la competitividad de todo el tejido económico y social europeo.

Una de las conclusiones más importantes recogidas en el informe de la Comisión de las Comunidades Europeas, sobre la posición de las empresas UE frente a la mundialización, fue la constatación de un acceso más limitado a los instrumentos de innovación por parte de las empresas y, por tanto, una utilización en menor medida de la investigación, patentes, capital riesgo, alianzas, etc.

Fruto de estas conclusiones, la Comunidad Europea elaboró el V Programa Marco para promover la investigación y el desarrollo tecnológico de Europa durante un periodo que se extiende hasta el año 2002. El Proyecto de investigación que vamos a exponer en esta comunicación se enmarca dentro de dicho programa, concretamente, dentro del programa horizontal para la mejora del potencial humano y de la investigación socioeconómica en torno a las tendencias europeas.

El proyecto financiado por la iniciativa STRATA del V Programa Marco de la Unión Europea “Best Practices for Multi Actors and Multi Measures Programmes in RTDI Policy, with a Focus on Co-operation Science-Industry” y que denominaremos a partir de ahora como MAP, es una actuación bienal que comienza en el 2002, con el objetivo de **identificar, armonizar y difundir las mejores prácticas en materia de diseño, implementación y gestión de programas públicos de apoyo al I+D+i.**

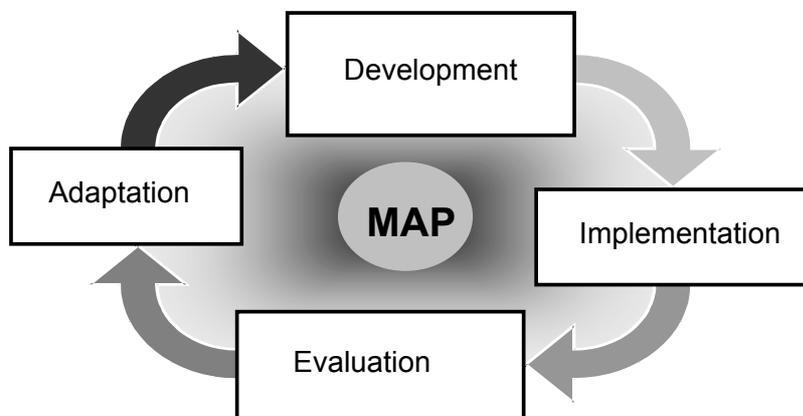


Figura 1: Ciclo para el desarrollo de Programas

La metodología seguida en esta actuación, en la que participan agencias, empresas y universidades de diferentes países de la Unión Europea, está estructurada entorno a una serie de workshops periódicos (cada dos o tres meses) en los que se analiza y compara las fases más relevantes del proceso de puesta en marcha de políticas públicas. Estas reuniones tienen como objetivo la generación de sinergias como resultado de la interacción entre los distintos socios implicados en la red temática.

Además de dichas reuniones, el proyecto contempla la generación de una serie de estudios de carácter horizontal que completan y perfeccionan el resultado final del proyecto. Las llamadas “horizontal issues” son realizadas por dos o más miembros del consorcio trabajando en colaboración y utilizando tanto la experiencia propia en dichos temas como documentación y estadísticas de la Unión Europea.

Consideramos que este tipo de actuaciones carecen de sentido sin una intensa labor de difusión de actuaciones y resultados que sirvan para la futura utilización de estos. De este modo, al mismo tiempo que se desarrolla el proyecto, se están realizando las acciones de diseminación necesarias entre los futuros usuarios de los resultados del proyecto para su correcta utilización. Así, se busca implicar a los denominados “stakeholders” en las actividades realizadas, mediante su participación en las reuniones del consorcio, informándoles de los avances alcanzados, etc.

En esta línea se enmarca el proyecto DiscoMAP que pretende completar las actividades de difusión mediante la organización de conferencias nacionales en los países de los miembros de la red temática y una conferencia internacional final en Bruselas. Con el objetivo de favorecer la diseminación de las actividades que se vienen realizando también se difunde un boletín electrónico con las noticias más relevantes, y se ha implementado una página web del proyecto en la dirección [www.map-network.net](http://www.map-network.net)

Además también se ha puesto en marcha el StarMAP, acción que estudiará las similitudes y diferencias de mayor relevancia respecto a programas de apoyo al I+D+i de países fuera de la órbita de la red. Se analizan programas de países como Australia, Francia, etc.

En la Figura 2 podemos observar los miembros del proyecto MAP.

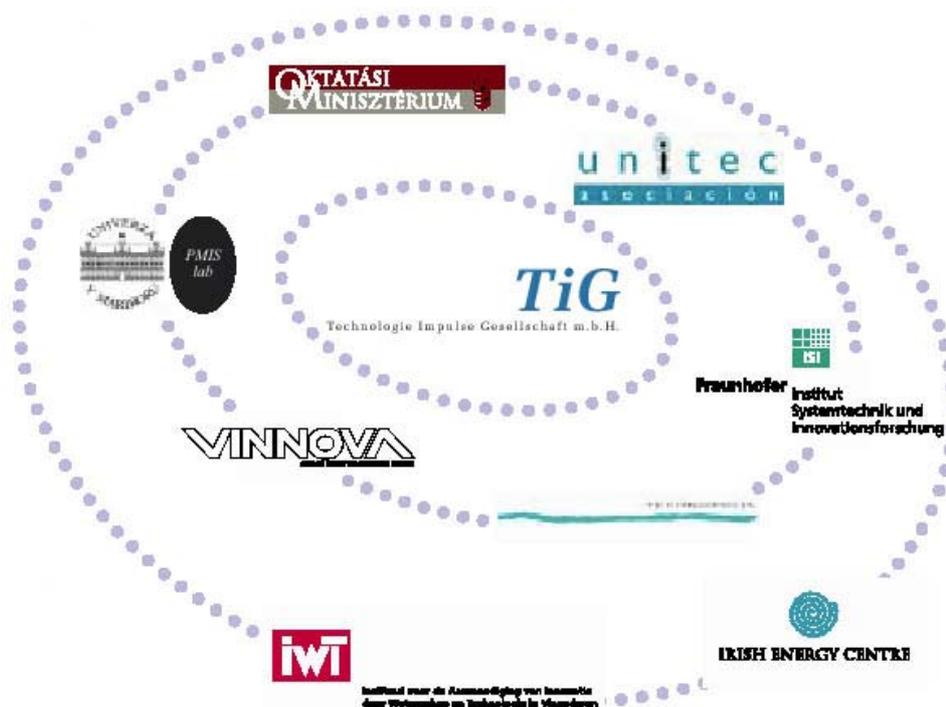


Figura 2: Miembros del proyecto MAP

## **2. Actividades desarrolladas en el primer año del proyecto**

Tal y como hemos comentado en la introducción, en este primer año de actividad se han celebrado los cinco primeros workshops del proyecto MAP. Estas reuniones, de dos días de duración y organizadas por aquel miembro del consorcio en cuyo país se celebraba la conferencia, han sido por orden cronológico:

- Viena (Austria): 21-22 de Enero de 2002
- Budapest (Hungría): 11-12 de Abril de 2002
- Brighton (Reino Unido): 10-11 de Junio de 2002
- Portoroz (Eslovenia): 19-20 de Septiembre de 2002
- Bilbao: 21-22 de Noviembre de 2002

### **2.1- Viena (Austria): 21-22 de Enero de 2002**

El 21 y 22 de Enero de 2002 se realizó en Viena el **primer workshop** de los planificados para el correcto desarrollo de la actuación “Best Practices for Multi Actors and Multi Measures Programmes (MAP) in RTDI Policy, with a Focus on Co-operation Science-Industry”.

En dicha conferencia, a la cual asistió como representante de la comisión europea Mr. Elie Faroult, además de ultimarse ciertos detalles técnicos (información acerca de costes y últimas decisiones sobre el VI Programa Marco), el trabajo desarrollado se centró en la presentación y comparación de los distintos sistemas de innovación nacionales, así como de los MAPs nacionales y/o regionales elegidos por cada una de las organizaciones participantes en el proyecto.

Estas actividades orientadas a la delimitación del concepto MAP en el ámbito europeo, se vieron completadas por el intercambio de información y experiencias entre las entidades que forman el consorcio. Además, en el meeting desarrollado en Viena y posteriormente a través de la red, se inició el intercambio de la documentación necesaria en torno a algunas de las actividades más relevantes del proyecto:

#### ***a- Documentación comparativa MAPs***

Para asegurar la correcta comprensión de las presentaciones desarrolladas en la conferencia de Viena se elaboró documentación orientada a la comparación de los elementos más relevantes de los diferentes MAPs presentados. Se establece también el concepto básico MAP que se definió en la conferencia inicial de Enero.

#### ***b- Datos para el intercambio de staff entre las entidades participantes***

Con el objetivo de aumentar la eficiencia de este importante instrumento de comparación, estudio y aprendizaje de las experiencias de otras organizaciones y programas internacionales de apoyo al I+D+i, se comenzó un proceso de intercambio de información sobre las preferencias, posibilidades y perfiles de los miembros de cada entidad implicados.

### ***c- Actividades de difusión***

Además de las acciones señaladas en la propuesta presentada a la Comisión Europea para la correcta difusión del proyecto (participación de EARMA, conferencias, página web propia, etc.) se abrió un período de reflexión con el objetivo de aportar nuevas iniciativas en este sentido.

### **2.2- Budapest (Hungria): 11-12 de Abril de 2002**

El pasado 11 y 12 de Abril de 2002, se organiza en Budapest el **segundo workshop** de los planificados y que sirvió fundamentalmente para analizar las labores de diseño y desarrollo de cada uno de estos sistemas de apoyo al I+D+i.

En el meeting celebrado en el Ministerio de Educación Húngaro (División de Investigación y Desarrollo), al que acudió como representante de la comisión europea Mr. Elie Faroult, se tuvieron en consideración diferentes aspectos relevantes en el diseño de cada uno de los MAPs. Los programas de apoyo al I+D+i elegidos por los socios del proyecto para su análisis comparativo fueron los siguientes:

Austria – K plus	España – PCTI (INTEK) Cooperación
Reino Unido – Partners in Innovation	Suecia – Competence Centres Programme
Hungría – Co-operative Research Centres (KKK)	Alemania – CC Nanotechnology
Eslovenia – Toolmakers Cluster	

Además de la descripción y debate de este proceso de diseño para los programas de apoyo al I+D+i seleccionados, tres cuestiones de carácter horizontal fueron tratadas,

- a- El papel de las agencias, responsabilidades en evaluación - distribución de fondos.
- b- Influencia del entorno (empresarial-institucional) en el diseño, implementación y eficacia de MAPs
- c- Posibilidades de participación en los programas por parte de entidades extranjeras

Por otro lado, en el workshop se contó con la aportación de otras instituciones y empresas (denominados stakeholders) además de la de los socios de la red temática. Mediante esta iniciativa se pretende tanto conseguir nuevos puntos de vista sobre otras realidades europeas relacionadas con el objetivo del proyecto, así como implicar en la actuación a un cada vez mayor número de organismos.

La reunión finalizó, con la presentación de la documentación aportada por los socios en torno a las actividades de difusión del proyecto, así como a la relativa al futuro intercambio de personal entre los miembros de la red.

Además de estas actividades realizadas, se comenzó el trabajo referente a la elaboración de documentación necesaria para otros asuntos de importancia en relación con el proyecto. En este sentido, Asociación Unitec en colaboración con el socio Esloveno fue designado por su mayor proximidad con la realidad empresarial, para el desarrollo de un documento relativo a la situación de la PYME en el ámbito europeo, prestando especial atención a su relación con las instituciones y los programas de apoyo a la innovación.

### **2.3- Brighton (Reino Unido): 10-11 de Junio de 2002**

Con la reunión de Budapest finaliza el primer workpackage del proyecto, dedicado a analizar el estado del arte en los países participantes así como los procesos de desarrollo de los MAPs seleccionados. Como resultado de la conclusión de esta primera etapa, se desarrolló el primer entregable del proyecto (1st Deliverable of the Strata Thematic Network “MAP”), publicándose el Scientific Report en la página web creada para la correcta difusión y gestión del MAP Thematic Network (MAP-TN).

En Junio de 2002, se celebró en Brighton (Reino Unido) el tercer workshop, orientado al análisis de los distintos modelos de implementación de los MAP elegidos por los socios del proyecto. Este segundo workpackage se extenderá hasta finales de Febrero de 2003.

Se tuvieron en consideración diferentes aspectos relevantes de los procesos de selección de los MAPs, prestando especial atención a las aproximaciones competitivas. Con este objetivo, se analizaron **cada uno de los programas de apoyo al I+D+i elegidos por los socios del proyecto**. Con las presentaciones de los partners y el correspondiente intercambio de opiniones se trató de buscar los nexos de unión y comparar experiencias.

Además del tema central de la reunión (los procesos de selección en los programas de apoyo al I+D+i seleccionados) varias cuestiones de carácter horizontal fueron tratadas,

- Influence of institutional setting on design, incentives.
- Compatibility of core elements across programmes.
- Transferability of core elements in different institutional settings.
- Incentives for crossborder cooperation / opening of programmes.
- Leverage effects: net macro economic effects.
- Unintended effects – Regional effects intended.
- Legal organisational settings on different levels.
- SME “friendliness” of MAPs.

Esta reunión finalizó, con la demostración de las utilidades de la página web desarrollada para la correcta gestión y difusión del proyecto. Esta presentación precedió al debate sobre las diferentes características y posibilidades de mejora de la página del consorcio MAP ([www.map-network.net](http://www.map-network.net)).

### **2.4- Portoroz (Eslovenia): 19-20 de Septiembre de 2002**

En el meeting organizado por el socio esloveno (University of Maribor), se tuvieron en consideración diferentes aspectos relevantes de los procesos de evaluación de las propuestas presentadas en los MAPs seleccionados. Los temas tratados en este workshop supusieron la

finalización del análisis comenzado en Brighton el pasado mes de Junio sobre los diferentes aspectos relevantes de los procesos de selección de los MAPs.

La adopción de las conclusiones obtenidas en el anterior meeting, dio paso a la presentación, análisis y discusión de los procesos de selección y evaluación de las propuestas presentadas en cada uno de los programas de apoyo al I+D+i elegidos por los socios del proyecto.

Además varias **cuestiones de carácter horizontal** fueron tratadas,

- *Incentives for crossborder cooperation / opening of programmes.*

Se presentó el documento realizado por Technopolis Ltd., “Crest paper”.

ERA-NET: El coordinador del proyecto, Technologie Impulse Gesellschaft (TIG), presentó documentación de la UE sobre ERA-NET que estimula la cooperación y el desarrollo de programas multinacionales en el futuro. Este tipo de políticas pueden ser interesantes para la continuación de MAP-TN (MAP Thematic Network).

- *MAPs in small Countries.*

Beneficios, costes y capacidad organizativa para el diseño, desarrollo e implementación de un programa de apoyo al I+D+i de las características de los MAPs en países pequeños.

- *Organisational Learning.*

La capacidad de aprendizaje de las distintas organizaciones, canales de comunicación, etc. Se presentó el proyecto austriaco SOL (Society for Organisational Learning), que dado el interés que generó en el consorcio será traducido al inglés por el coordinador del proyecto.

También se comentaron ciertas posibilidades de cooperación futuras dentro del marco ERA-NET.

- *SME “friendliness” of MAPs.*

En este sentido, Asociación Unitec en colaboración con el socio Esloveno (Universidad de Maribor) y el coordinador del proyecto esta desarrollando un documento relativo a la situación de la PYME en el ámbito europeo, prestando especial atención a su relación con las instituciones y los programas de apoyo a la innovación.

La reunión finalizó, con información sobre el estado en el que se encuentran dos de las acciones complementarias a este proyecto, como son las propuestas DiscoMAP y StarMAP. La primera tiene como objetivo incrementar las actividades de difusión de los resultados del proyecto MAP con la organización de conferencias nacionales en los países miembros del consorcio así como con la organización de una conferencia internacional en Bruselas. Por otro lado, el proyecto StarMAP supone el estudio y comparación de otros MAPs implementados fuera del ámbito de actuación de los socios, de este modo se analizarán programas en diversos países (Francia, Australia, Canadá, Noruega, Países Bajos y Finlandia).

## **2.5- Bilbao: 21-22 de Noviembre de 2002**

En el meeting organizado por Asociación Unitec, se tuvieron en consideración diferentes aspectos relevantes de los procesos de cooperación así como la influencia del capital riesgo en los MAPs seleccionados en el proceso de financiación de proyectos.

Para el análisis del entorno nacional en estos temas contamos con la participación de tres relevantes stakeholders:

- >Jose Luis Fidalgo – Iniciativa Neotec CDTI
- >Julia Salaverria – Talde Capital Riesgo
- >Enrique Otegui – Grupo Ormazabal

Además de dar la visión del entorno nacional en los temas de capital riesgo y su cooperación en los programas públicos de I+D+i, las ponencias desarrolladas aportaron un alto valor añadido a la reunión, abriendo nuevas vías de discusión y debate.

Para una correcta comparación del tema central de la reunión, las denominadas “Contract Negotiations”, previamente los miembros del MAP-TN pusieron en común sus aportaciones sobre la base de una serie de guidelines (preparadas por el coordinador) que fueron resumidas y esquematizadas por Heather Greer (Irlanda).

Además de las formas de contrato entre los consorcios y los responsables de los distintos programas varias cuestiones de carácter horizontal fueron tratadas,

1. Governance and Institutional Setting (Austria)
2. Transferability and compatibility of core elements (Hungria + Estonia)
3. Organisational Learning (Austria)
4. Small countries (Irlanda + Flanders)

## **3. Conclusiones – Previsión segundo año**

Las actividades realizadas por los miembros del consorcio en el primer año del proyecto han sido las previstas en la propuesta presentada a la comisión. El ambiente entre los socios es óptimo lo cual facilita mucho la colaboración y el trabajo conjunto. De hecho se pretende consolidar esta red temática con la participación conjunta en proyectos del VI Programa Marco.

A modo de ejemplo, ofrecemos las “best practices” obtenidas en materia de la negociación de contratos previa a la adjudicación de las ayudas de los programas públicos de I+D+i. Partimos de un consenso desde el cual cada programa presenta diferentes variaciones. En la tabla 1 podemos observar las características principales de un programa tipo:

Materia	Visión de consenso
<b>Consortio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5-6 socios. Compuesto por miembros industriales y científicos.</li> <li>• Más socios industriales que del mundo académico.</li> <li>• Consorcio tiene una organización líder del proyecto.</li> <li>• El consorcio no está dotado de personalidad jurídica, pero existe acuerdo entre socios regulando su participación en el proyecto.</li> </ul>
<b>Costes/financiación</b>	
- Costes elegibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes directamente relacionados con realización del proyecto: personal, materiales y equipos, fungibles, viajes, subcontrataciones, otros.</li> </ul>
- Financiación Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde 40% o menos para participantes industriales hasta 100% para instituciones de investigación. Se sigue normativa comunitaria.</li> </ul>
- Financiación Privada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% o más. Mayor financiación de socios industriales.</li> </ul>
<b>Negociación de contratos</b>	
- Tiempos/con quien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después del proceso de evaluación de propuesta.</li> <li>• Mezcla de reuniones (2/3) e intercambio escrito (1/3).</li> <li>• Entre gestor del programa y el socio líder del proyecto.</li> </ul>
- Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tras aprobación propuesta. Informal y no tipificado exhaustivamente.</li> <li>• Para maximizar flexibilidad, resultados e hitos reales.</li> </ul>
- Duración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unos 3 meses, varía según complejidad de negociaciones.</li> </ul>
- Finalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestor del programa comprueba ayuda.</li> <li>• Reunión final con líder del proyecto.</li> <li>• Best practice: firma de todos los socios.</li> </ul>
- Contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato similar a los 'standard'.</li> <li>• Elementos diferenciadores: acuerdos del consorcio, acuerdos en propiedad industrial, etc.</li> </ul>
- Entregables/pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregables según contrato. Incluyen informes de investigación y administrativo/financiero.</li> <li>• Pagos a la finalización de hitos del proyecto.</li> <li>• Pago final depende de revisión total del proyecto (no más del 10% del total).</li> </ul>
- Modificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto e hitos revisados anualmente.</li> <li>• Cambios inter-partidas permitidos (límite 10-15%).</li> <li>• Es necesaria aprobación del evaluador y coste total no debe aumentar.</li> </ul>
- Entrada y salida del consorcio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas según contrato.</li> <li>• Salida de socios debe notificarse. Notificación menor por cambios RRHH, adquisiciones, etc.</li> <li>• Entradas: acuerdo consorcio, gestor programa y nuevo socio.</li> </ul>
<b>Derechos de propiedad intelectual (IPR)</b>	
- IPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definidos en el contrato.</li> <li>• En general, el creador tiene los derechos; resto socios al menos derecho de uso.</li> <li>• Socios deben buscar la protección de sus investigaciones.</li> <li>• Balance entre proteger los IPR y deseo de difundir resultados.</li> </ul>
<b>Informes/publicación</b>	
- Publicación/explotación de resultados científicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como mínimo, debe existir expectativa de publicación de resultados.</li> <li>• Socios deben estar de acuerdo en contenido.</li> <li>• Resultados producidos vía documentación, conferencias, periódicos, websites.</li> <li>• Gestor programa puede colaborar para difusión, explotación resultados proyecto.</li> </ul>
- Informes administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestor del programa: ofrece documentación de referencia para seguimiento administrativo financiero.</li> <li>• Consistencia del informe comprobada por varios evaluadores.</li> <li>• Frecuencia variable – mínimo anual.</li> </ul>
<b>Auditoria / verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria – derecho del gestor del programa (exista o no dudas sobre desarrollo proyecto)</li> <li>• Realización de evaluaciones técnicas por expertos antes de finalización de los hitos más relevantes.</li> </ul>

Tabla 1. Visión de consenso - Negociación de contratos y financiación

Por supuesto, existen significativas variaciones entre los distintos programas observados, y algunas de estas se resumen en el siguiente cuadro. En cambio, podemos afirmar que las características descritas en la anterior tabla pueden representar un programa tipo de I+D+i.

Por tanto podemos deducir una serie de principios generales para la mayoría de los aspectos que conforman un programa de I+D+i. En ese caso, deberíamos tener en cuenta:

- Factores relativos al contexto: El objetivo del programa; su tamaño y duración esperada; el número de niveles de gestión y coordinación en el proceso; el rol de las evaluaciones propuestas...
- Factores culturales: Expectativas generales relativas al desarrollo de temas contractuales, métodos de información, pagos, etc.

El “consenso” mostrado en la anterior tabla es una síntesis de las descripciones hechas por los socios de los programas de I+D+I analizados. Este resumen se ajusta en la mayoría de aspectos a las características principales de los programas. En cambio, cada uno de estos tiene diversos objetivos, y cada país adopta diferentes prácticas. Algunas de las diferencias más relevantes entre los programas se destacan en la siguiente tabla por países.

<b>País</b>	<b>Diferencias (negociación contratos / financiación)</b>
<b>Austria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución máxima del gobierno 60%.</li> <li>• El Centro de Competencia (CC) debe tener forma legal.</li> <li>• Pagos trimestrales. Presupuestos anuales.</li> <li>• Resultados de investigación propiedad de los CC.</li> <li>• Publicación obligatoria de resultados.</li> </ul>
<b>Estonia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por lo menos un socio científico y tres industriales deben estar registrados en Estonia.</li> <li>• Consorcio debería ser una entidad legal, al menos 51% Estonia.</li> <li>• 5 meses extra para concluir el proyecto.</li> <li>• Informes anuales son auditados.</li> </ul>
<b>Bélgica - Flanders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe negociación real.</li> <li>• Énfasis en la flexibilidad y realización del proyecto.</li> </ul>
<b>Alemania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo de consorcio débil – los socios firman tan solo una Declaración de Intenciones.</li> </ul>
<b>Hungría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La financiación va disminuyendo en el tiempo: 50%, 40%, 30%.</li> <li>• Comité evaluador participa en la negociación de contrato.</li> <li>• Contratos de tres años aunque la relación total es hasta 9.</li> <li>• Anexo del contrato incluye acuerdo en IPR entre socios.</li> </ul>
<b>Eslovenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación máxima 40%.</li> <li>• Contrato debe ser firmado por una firma Eslovena.</li> <li>• No se permiten modificaciones.</li> <li>• Informes cada 60 días.</li> </ul>
<b>España – País Vasco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe negociación ni contrato; aceptación de fondos implica aceptar las condiciones plasmadas en el decreto del programa.</li> </ul>
<b>Suecia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60-65% pagado por gobierno.</li> <li>• Acuerdos legales que cubren relaciones entre socios académicos e industriales.</li> <li>• Negociación por etapas del proyecto (fases).</li> </ul>
<b>Reino Unido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es obligatorio seguir los comentarios de evaluadores.</li> <li>• En cambio, se suele trabajar conjuntamente entre consorcio y evaluadores de forma que la propuesta se reenvía mejorada.</li> <li>• La Corona tiene derechos ilimitados de uso de resultados.</li> </ul>

Tabla 2: Diferencias entre países/programas

A continuación resumimos algunas de las recomendaciones de “best practice” para el proceso de negociación de contratos:

1. Duración y complejidad de negociaciones debe ser optimizado. Debe ser proporcional a la cuantía de las ayudas ofrecidas.
2. En el proceso de negociación debe existir un tiempo límite, determinado al comienzo de las negociaciones.
3. El objetivo del gestor del programa debe ser conseguir una solución de beneficio mutuo. Negociación debe beneficiar al consorcio, al gestor del programa y al ministerio.
4. Dado que los proponentes tienen un alto nivel de experiencia y determinación para la realización del proyecto, es necesario que el organismo gestor del programa sea flexible. Una aproximación autocrática no genera resultados positivos.
5. Es necesario un balance entre ser flexibles y abiertos, y mantener la firmeza en otras situaciones para ser absolutamente claros.
6. Es necesario generar resultados equitativos en la negociación. Por ejemplo en el caso de los IPRs y las necesidades de difusión.
7. Los resultados del proceso deben ser aceptados e interiorizados por los participantes. Una buena fórmula es llevar a acuerdos que deban ser firmados por las partes.

En este momento, después de haber desarrollado los dos primeros entregables del proyecto, nos encontramos en un período de reorientación del mismo. Queremos ver cuáles son los objetivos que debemos superar y en que medida nos hemos desviado de ellos. Debemos por tanto detenernos, consolidar nuestras ideas y redefinir nuestras prioridades para darnos un mayor y más eficiente impulso hacia delante. Para ello, comenzamos el segundo año del proyecto con el denominado “Mid-term workshop” en Bruselas donde se implicará a aquellos encargados de realizar las políticas de apoyo al I+D+i mediante su participación en nuestro meeting, y se mostrarán las conclusiones conseguidas al momento.

Además se celebrarán otros dos workshops a lo largo del año (Alemania y Suecia) que con la última reunión a principios de 2004 en Austria cerrarán el proyecto. Además de estas conferencias comenzarán los denominados “staff-exchange” con el intercambio de personal para aprender de las acciones desarrolladas en otros países de la red. Con estas actuaciones se irán clarificando y definiendo las best practices que serán publicadas en el llamado “RoadMAP”, o guía práctica para el diseño, implementación y gestión de un programa complejo de apoyo al I+D+i.

Prestaremos especial atención también a las labores relacionadas con la difusión de las conclusiones del proyecto. Así además de implicar a aquellos que van a ser los usuarios de sus beneficios, se inician campañas directas de diseminación mediante la publicación de una revista del proyecto, el envío de información por parte de los socios, la actualización constante de la web, etc. Todo esto se complementa con el proyecto DiscoMAP que supondrá la organización de varias conferencias de difusión tanto en el ámbito nacional como europeo.