



CUESTIONARIO SOBRE MODELOS DE  
GOBERNANZA Y FUNCIONAMIENTO  
INTERNO EN LOS DIGITAL INNOVATION  
HUBS en ESPAÑA

*INFORME DE RESULTADOS*

*Enero 2020*



# Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>OBJETO DEL CUESTIONARIO</b> .....	5
<b>RESULTADOS GLOBALES DEL CUESTIONARIO</b> .....	6
1. Constitución legal.....	6
2. Ecosistema Regional.....	8
3. Órganos de Gobernanza.....	11
4. Promoción y Representación .....	15
5. Instalaciones.....	17
6. Provisión de Servicios.....	20
7. Sostenibilidad .....	23

## INTRODUCCIÓN

La Iniciativa de Digitalización de la Industria Europea definida por la Unión Europea en 2016, defiende que para que en los próximos años el tejido empresarial europeo sea competitivo frente a los países líderes de la economía mundial, las empresas de nuestro continente deben abordar ineludiblemente un proceso profundo de **transformación digital**.

Toda organización debe poder beneficiarse y diferenciarse aprovechando las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales para la mejora de sus productos, servicios y procesos organizativos. No obstante, **este proceso de transformación no es sencillo**, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, que en ocasiones no tienen claro qué tecnologías existen, en qué tecnologías invertir, qué beneficios les pueden reportar a su negocio o cómo llevar a cabo la integración de las mismas en su actividad diaria.

Para mitigar esta dificultad, la UE ha impulsado la creación de los denominados **Digital Innovation Hubs (DIHs)**. Estos hubs actúan como ventanillas únicas, fundamentalmente a nivel regional, donde las empresas, especialmente las pymes, pueden acceder a servicios tecnológicos específicos, asesoramiento financiero, acceso a instalaciones para actividad de experimentación, formación específica, etc.

Bajo este modelo, toda empresa europea, pequeña o grande, de alta tecnología o no, puede potencialmente encontrar en su región un soporte especializado que le acompañe en su proceso de transformación a todos los niveles, que además sea conocedor de las características o particularidades propias del mercado local.

Para poner en marcha una red de DIHs que se extienda a lo largo de todo el territorio europeo, durante los próximos años, la Comisión Europea pretende destinar una cuantía considerable de recursos a impulsar la formación y funcionamiento de estos hubs a través de los nuevos Programas Europeos Horizon Europe y Digital Europe, que arrancarán el próximo año 2021. No obstante, a pesar de estar importante apuesta estratégica y presupuestaria, la propia Comisión, ha instado a los todos los Estados Miembros y a sus regiones a poner en marcha acciones que impulsen y complementen esta apuesta, orquestando así una **acción integral en los tres niveles europeo, nacional y local**.

Por todo ello, desde las administraciones españolas ya se han lanzado varias iniciativas para impulsar la consolidación de los DIHs en España y para apoyar el desarrollo de las diferentes estrategias de especialización inteligente (RIS3) de cada una de las regiones.

Desde la Plataforma PLANETIC, como plataforma de referencia en el ámbito de las TIC, vemos la oportunidad de potenciar la diseminación de este instrumento en España situando a nuestro país como referencia en el desarrollo, implantación y uso de los DIHs, y por ello durante este periodo



2019-2020 se ha decidido incluir en el Plan de Actuación de la plataforma una **Task Force específica sobre DIHs** con los siguientes objetivos:

- Posicionar a PLANETIC como plataforma vertebradora en España de los Digital Innovation Hubs.
- Servir de enlace con la Administración Pública nacional y local para fomentar la creación de Digital Innovation Hubs en áreas tecnológicas estratégicas orientadas a digitalizar sectores de interés a nivel nacional y ayudar de ese modo a PYMEs y administraciones locales/regionales en su proceso de digitalización.
- Situar a España a la cabeza de Europa en los DIHs de cara a mejorar la participación de las entidades españolas los programas europeos Horizon Europe y Digital Europe.
- Promover la colaboración entre los DIH españoles, favoreciendo su visibilidad.

## OBJETO DEL CUESTIONARIO

Entre los objetivos específicos de esta Task Force se incluye **la coordinación, a través de una sólida red, de todo el ecosistema de DIHs en nuestro país**, a través de la cual se promueva **la interlocución y colaboración entre todos ellos** para fomentar el intercambio de conocimiento y buenas prácticas que facilite la creación y desarrollo de estos instrumentos, así como facilitar el diálogo con la administraciones públicas.

La puesta en marcha de esta red ha tenido lugar desde el pasado mes de octubre, y cuenta ya con más de 30 DIHs participantes en la misma.

Durante las últimas semanas, la red ha puesto en marcha su primera acción. Se trata de la difusión de un formulario destinado a **recopilar información agregada del estado actual de los Digital Innovation Hubs en España en relación a los aspectos de gobernanza y funcionamiento interno de los mismos**.

El objetivo de esta acción es identificar las principales tendencias que están adoptando los DIHs a la hora de establecer sus reglas y criterios de funcionamiento y gobierno interno, de cara intercambiar conocimiento entre todos ellos y ayudar en la fase de conformación y arranque de estos instrumentos.

El cuestionario consta de siete bloques de preguntas dirigidas a responder cuestiones concretas sobre diversos aspectos organizativos de los DIHs. Son los siguientes:

- constitución legal,
- ecosistema regional,
- órganos de gobernanza,
- promoción y representación,
- instalaciones,
- provisión de servicios
- y sostenibilidad.

Se han recibido un total de 20 respuestas al cuestionario de 20 DIHs pertenecientes a la red. Todas las respuestas obtenidas han sido posteriormente anonimizadas y mostradas de forma agregada en el presente informe.

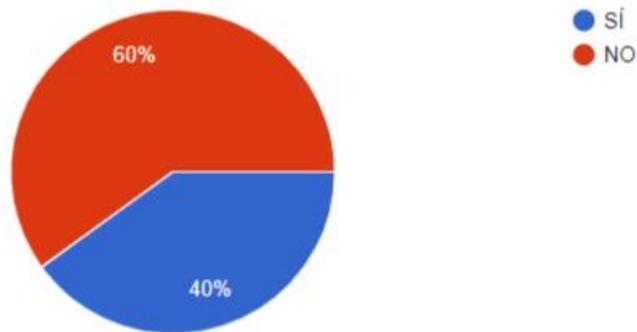
## RESULTADOS GLOBALES DEL CUESTIONARIO

### 1. Constitución legal

El primer bloque de preguntas se ha ocupado de analizar la situación actual de los DIHs encuestados en relación a su naturaleza legal o jurídica, así como bajo qué tipologías de formas jurídicas están funcionando.

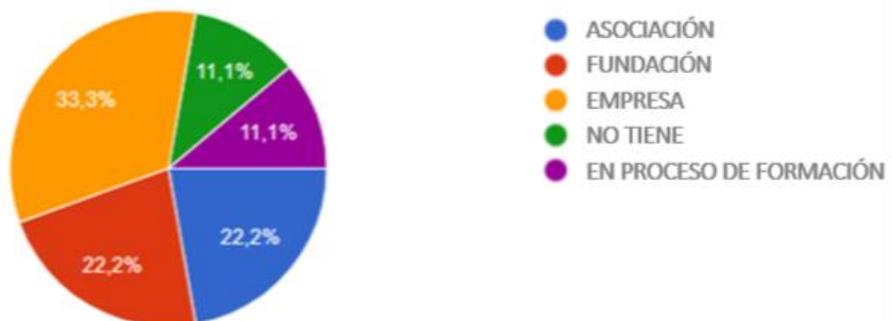
¿Está tu DIH constituido legalmente como una entidad jurídica legal con CIF propio?

20 respuestas



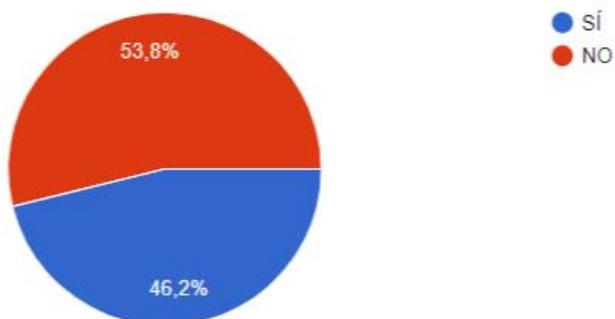
Si la respuesta anterior es SÍ ¿bajo qué fórmula jurídica opera tu DIH?:

9 respuestas



Si la respuesta a la primera pregunta es NO, ¿cuenta tu DIH con un acuerdo de colaboración firmado entre sus integrantes?

13 respuestas



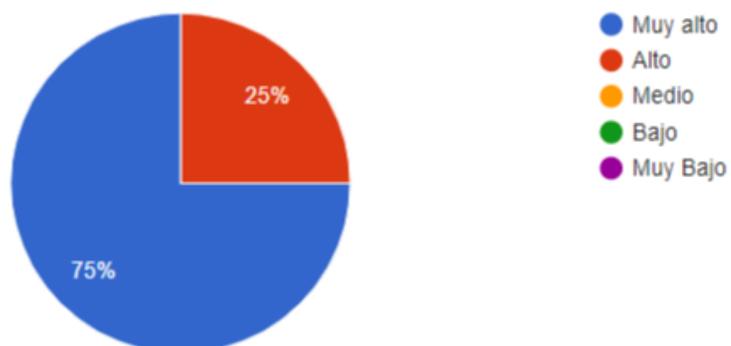
Las respuestas obtenidas en este apartado revelan que actualmente son más los DIHs que no cuentan con una forma jurídica como tal, ni operan bajo un CIF propio (un 60%) frente a aquellos que sí están dados de alta como entidad legal. De entre estos últimos, existe un cierto equilibrio entre las distintas opciones de forma jurídica elegida: empresa, asociación o fundación, sin detectarse ninguna predominante sobre el resto.

## 2. Ecosistema Regional

Dada la relevancia del contexto regional en la propia definición de los Digital Innovation Hubs, el siguiente apartado ha tratado medir la vinculación de los DIHs con sus respectivas regiones, así como con el resto de agentes responsables del apoyo empresarial y el fomento de la actividad innovadora en su territorio, bien sea con la propia administración regional o bien con otros DIHs de la misma región.

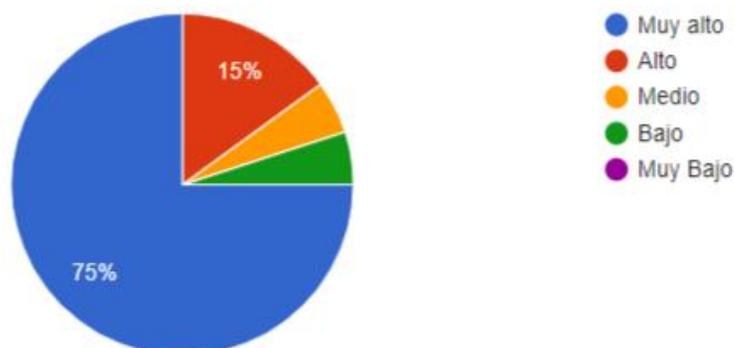
¿Qué grado de alineamiento tiene tu DIH con la estrategia RIS3 de tu región?

20 respuestas



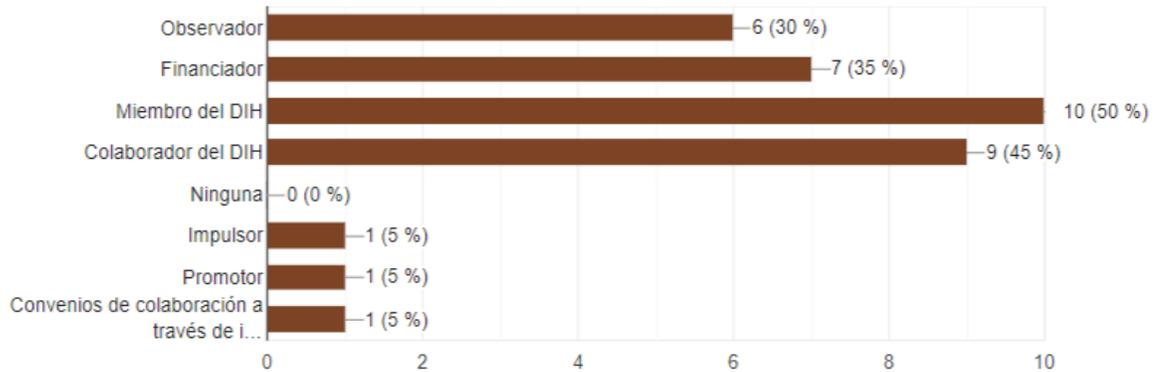
¿Qué grado de interlocución tiene tu DIH con los agentes de Gobierno regional?

20 respuestas



¿Qué rol juega actualmente el Gobierno regional en tu DIH? (marca una o más casillas)

20 respuestas



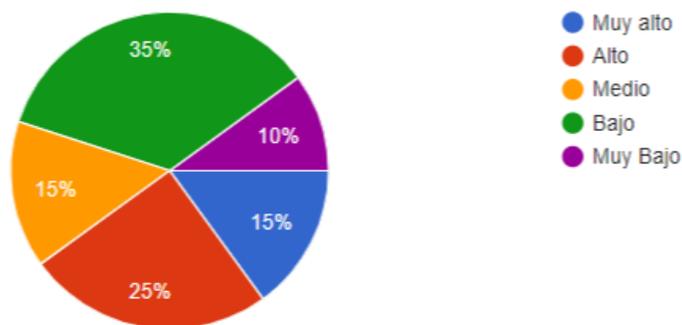
¿Qué aspecto consideras como el más relevante en cuanto al papel que debe jugar el Gobierno regional en el impulso a los DIH's?

Las respuestas (en formato de texto libre) más recurrentes han sido:

- Órgano financiador a nivel regional
- Facilitador y promotor de los DIH's
- Impulsor de alianzas estratégicas
- Alineamiento con RIS3 regionales
- Observador
- Coordinación y liderazgo de todos los DIH's de la región

¿Qué relación o interlocución mantiene tu DIH con el resto de DIH's de tu misma región?

20 respuestas



Los resultados obtenidos en este bloque reflejan que el grado de vinculación de los DIHs con su ecosistema regional de innovación es significativamente alto. Prácticamente el 100% de los DIHs encuestados cuentan con una visión y actividad alineadas con las estrategias RIS3 de sus respectivas regiones. Además, 9 de cada 10 DIHs mantienen una relación intensa con sus agentes regionales responsables del fomento de la innovación empresarial. Esta relación, en muchos de los casos se traduce en la participación activa de las agencias regionales en el seno de los DIHs, bien como miembros regulares, colaboradores, observadores u organismos financiadores de los mismos.

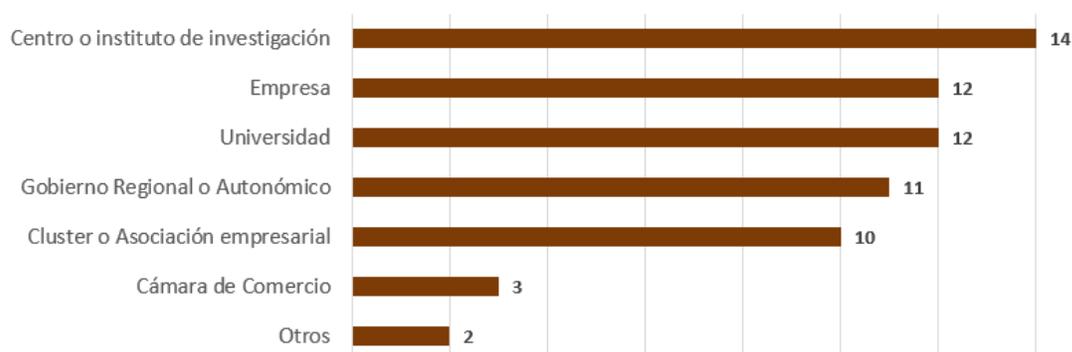
La colaboración actual entre los DIHs y las agencias regionales responde en gran medida a lo que se espera sea el rol de estas agencias en el contexto de los DIHs y el apoyo a los mismos. Cabe destacar en este contexto, la necesidad detectada por los DIHs en relación al papel del gobierno regional como ente integrador de todos los DIHs de su región a nivel tanto estratégico como operativo.

Por último, la interlocución actual entre los DIHs de una misma región es muy variable dependiendo del caso, aunque solo el 40% de los encuestados consideran que esta relación entre DIHs es alta o muy alta.

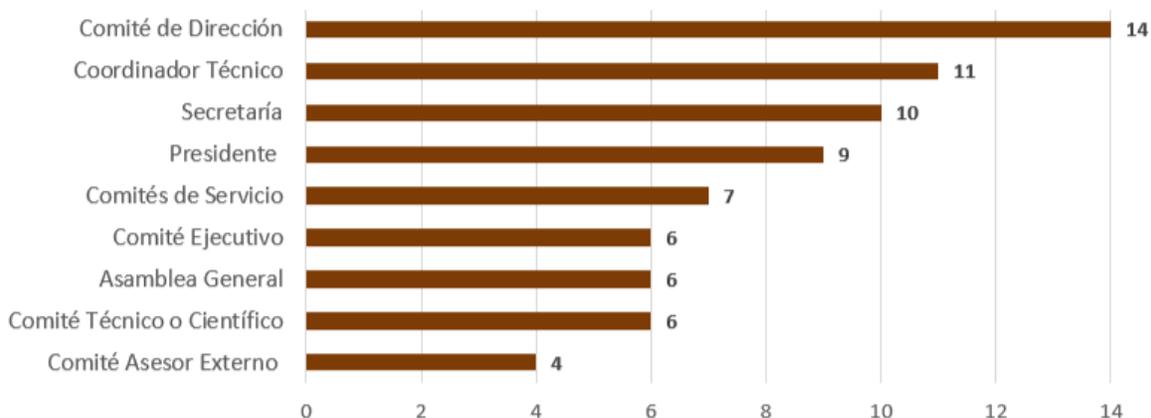
### 3. Órganos de Gobernanza

Las preguntas del tercer bloque han ido dirigidas a obtener información sobre los aspectos de funcionamiento y gobernanza interna dentro de los DIHs: estructuras y figuras organizativas, protocolos de funcionamiento interno, tipologías de participantes, etc.

En relación a la gobernanza y el funcionamiento interno de tu DIH, ¿qué tipología de entidades forman el grupo coordinador de tu DIH (entidades que deciden la estrategia del mismo)?

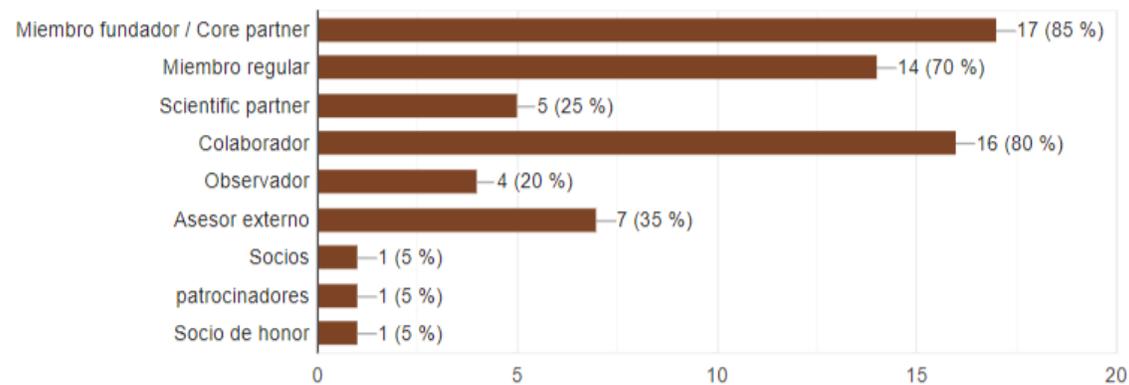


¿Qué órganos de gobernanza están definidos en la estructura de tu DIH?



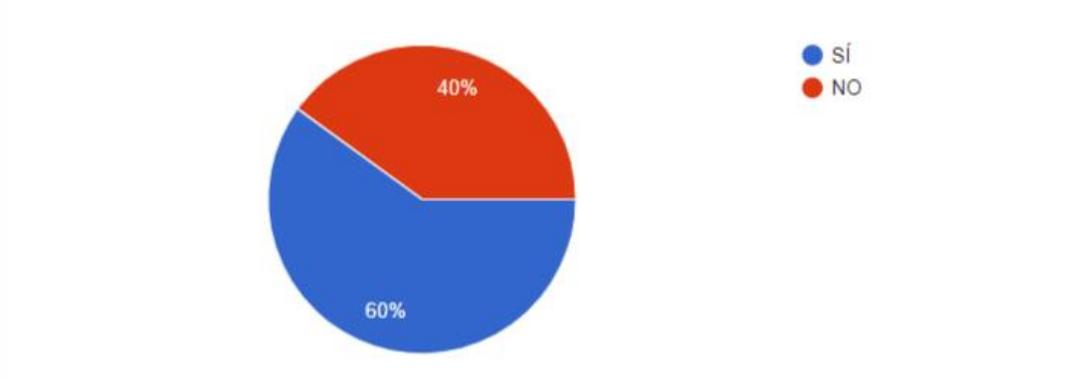
¿Qué modalidades de participación se contemplan dentro de tu DIH?

20 respuestas



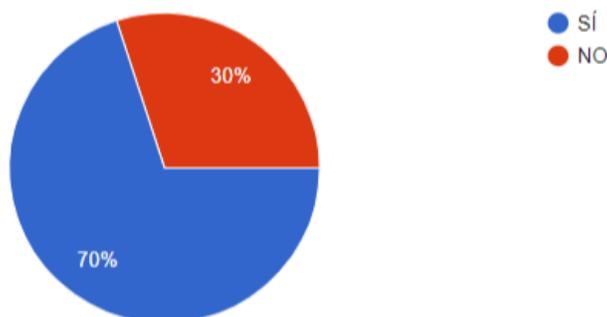
¿Dispone tu DIH de un protocolo y/o normas para incorporación de nuevos socios?

20 respuestas



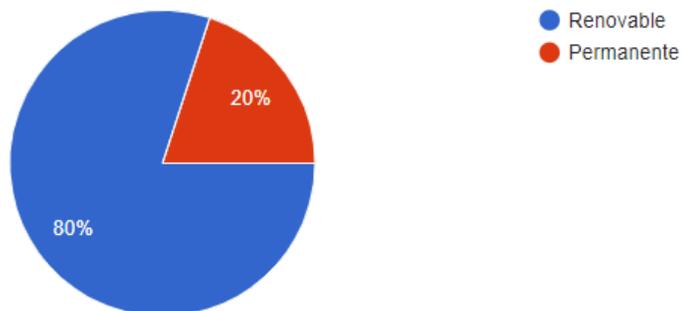
En el caso de que tu DIH cuente con la figura de presidente o coordinador del DIH, ¿Es éste elegido entre los socios?

20 respuestas



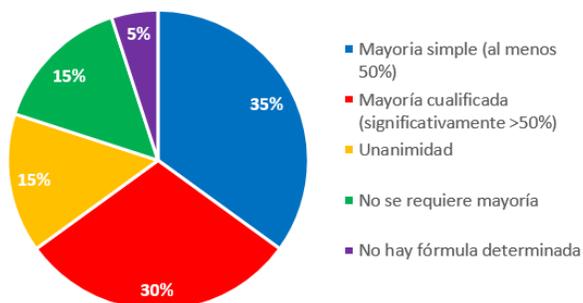
¿Se trata de un cargo renovable? ¿O permanente?

20 respuestas



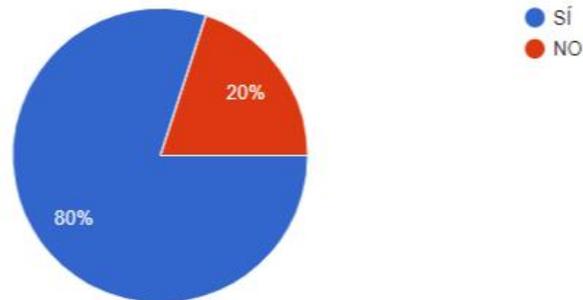
Para la toma de decisiones dentro del DIH ¿Se toman los acuerdos por votación mayoritaria de los socios? ¿Bajo que fórmula)

20 respuestas



¿Pueden los nuevos socios incorporados al DIH formar parte de los órganos de Dirección: Comité de Dirección, Comité Ejecutivo, ...?

20 respuestas



En relación a la tipología de organizaciones que se ocupan de coordinar las actividades dentro de los DIHs existe un equilibrio entre organismos de investigación, universidades, empresas o asociaciones empresariales y entidades públicas regionales, y en menor medida de las cámaras de comercio regionales.

Como principales órganos de gobierno u operativos dentro de los DIHs se repiten de forma asidua la existencia de un comité de dirección, un comité ejecutivo, un comité técnico o una secretaría, al igual que figuras individuales como la del presidente o el coordinador técnico.

En cuanto a lo relativo al tipo de entidades que forman los DIHs principalmente se definen dos: la de miembro regular y la de colaborador. Además de estas dos figuras principales, en ocasiones se definen otras tipologías de participación como es la de asesor externo, partner científico, patrocinador, observador u otros.

El 60% de los DIHs cuentan con protocolos definidos para la incorporación de nuevos miembros al mismo, y el 70% para la elección del presidente, cargo que en general se renueva de forma periódica.

Por último, cabe destacar que, para la toma de decisiones, más de la mitad de los DIHs establecen un criterio de mayoría, bien sea simple o cualificada. Otras fórmulas como el criterio de unanimidad, o simplemente la no definición de criterios, son fórmulas menos utilizadas.

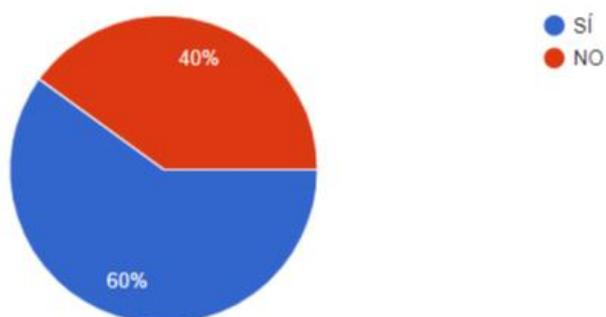
#### 4. Promoción y Representación

---

La proyección hacia el exterior de los servicios que un DIH puede ofrecer a empresas es fundamental a la hora de su éxito. Este bloque de preguntas ha estado centrado en obtener información sobre las acciones llevadas a cabo dentro de los DIHs en el marco de la promoción, la disseminación y la capacidad de llegada a las empresas de sus regiones.

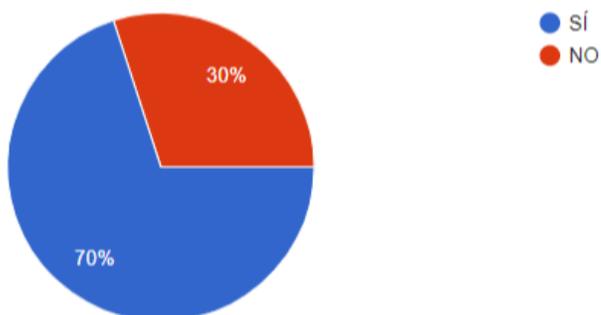
Respecto a los mecanismos para asegurar la máxima capilaridad en el territorio, ¿Trabaja tu DIH desde una única sede en la región?

20 respuestas



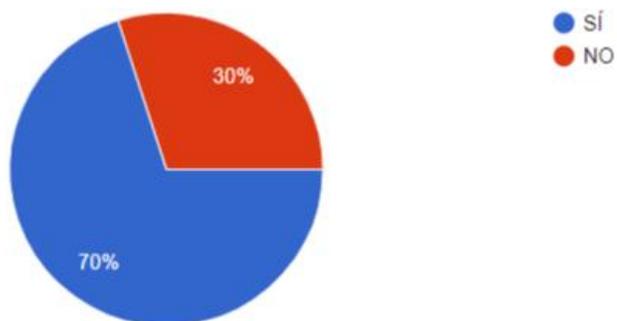
¿Cuenta tu DIH con "antenas" dentro el territorio regional o fuera de la región?

20 respuestas



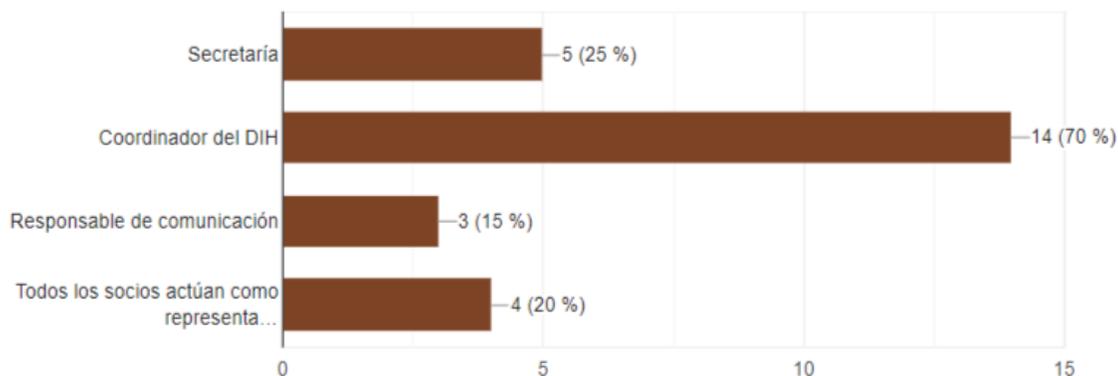
¿Tiene tu DIH planes estructurados de actividades/captación en distintas localizaciones?

20 respuestas



¿Qué órgano dentro de tu DIH se ocupa principalmente de las actividades de promoción, captación y representación?

20 respuestas



Los resultados muestran que un 60% de los DIHs operan desde una ubicación física determinada, y que alrededor del 70% además cuentan con enlaces o “antenas” en la misma u otras regiones que le permiten tener una mayor llegada al tejido de empresas clientes.

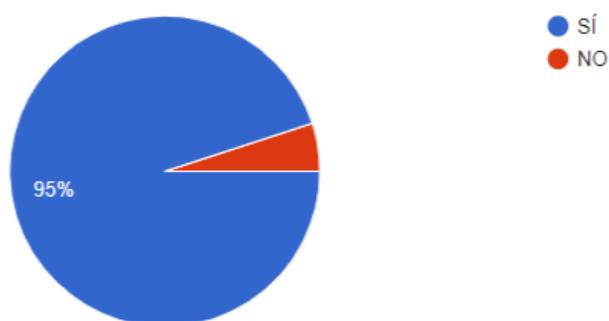
Igualmente, 7 de cada 10 DIHs cuentan con un plan de actividades enfocado a la captación de clientes, y que en el 70% de los casos está implementado por el propio coordinador del DIH o por la Secretaría, en caso de contar con ella.

## 5. Instalaciones

Este bloque ha estado enfocado en analizar las instalaciones con las que cuentan los DIHs tanto para su funcionamiento y atención diaria a las empresas, como para la provisión de servicios tecnológicos, especialmente los relacionados con la experimentación y testeo de soluciones tecnológicas.

¿Dispone el DIH de una sede física en la que atender a las empresas?

20 respuestas



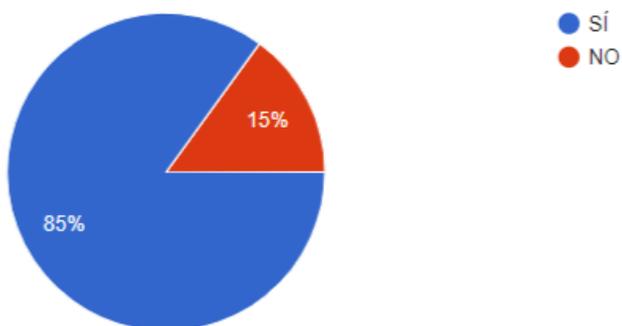
¿Quién proporciona dicha sede?

20 respuestas



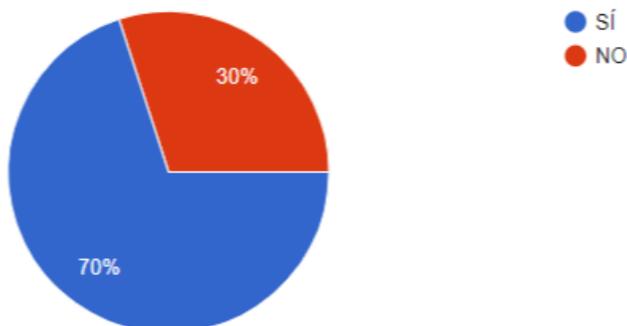
¿Dispone el DIH de infraestructuras propias como Laboratorios de experimentación, demostradores, etc.?

20 respuestas



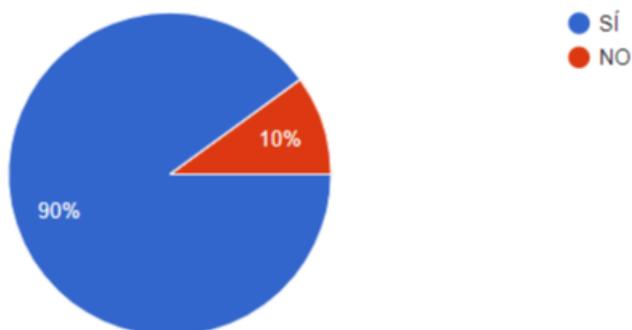
¿Son los socios del DIH los propietarios de dichas infraestructuras?

20 respuestas



¿En un futuro pretende incorporar nuevas infraestructuras usando los fondos destinados a facilities para los DIH?

20 respuestas



A tenor de las respuestas obtenidas, la gran mayoría de los DIHs cuentan con instalaciones propias tanto para su funcionamiento diario como para la provisión de servicios específicos o la cesión de espacio de uso a clientes destinados a la realización de determinadas actividades o servicios tecnológicos. De la misma forma, un 90% de los DIHs encuestados han incluido en su plan estratégico la mejora o incremento de instalaciones del DIH a través de la captación de fondos públicos destinados a este objetivo.

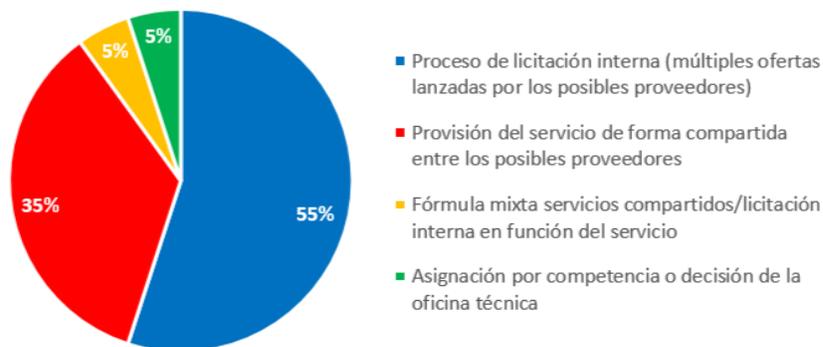
## 6. Provisión de Servicios

Un aspecto de alto interés en lo que se refiere al funcionamiento de un DIH es el relativo al proceso interno de decisión y asignación de la demanda, o lo que es lo mismo, los criterios que sigue cada DIH para llevar a cabo la distribución de la provisión de los servicios demandados por un cliente entre sus miembros o socios.

Este bloque de preguntas ha ido dirigido a analizar cuáles son estas normas o protocolos seguidos por los entes coordinadores de los DIHs así como las vías de resolución de conflictos ocasionados en la asignación de servicios entre dos o más miembros del DIH.

En lo que se refiere al proceso de asignación de un determinado servicio específico solicitado por un cliente entre los posibles proveedores que integran el DIH, ¿Qué fórmula(s) concreta(s) se siguen para la elección del proveedor?

20 respuestas



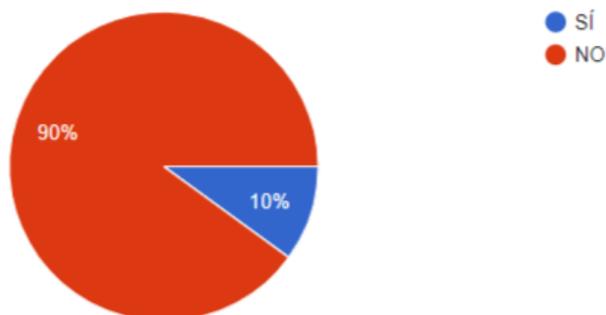
En caso de conflicto en este proceso ¿Qué órgano(s)/integrante(s) del DIH es responsable de resolver el mismo y decidir quien realiza la provisión del servicio?

Las respuestas (texto libre) más recurrentes han sido:

- Coordinador DIH
- Junta Directiva
- Comité de dirección o Comité Técnico
- Coordinador del Grupo de trabajo
- No está definido actualmente o no se ha dado el caso

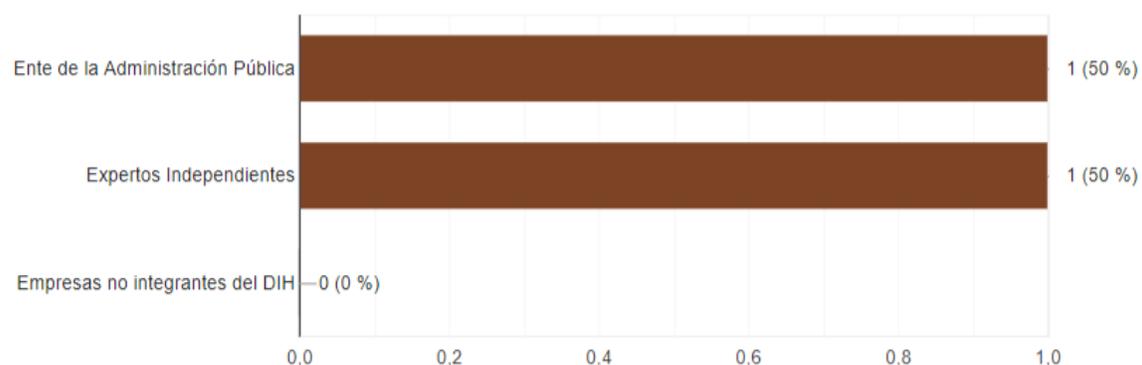
¿Cuenta tu DIH con agentes o comités externos para la resolución de conflictos o la toma neutral de decisiones?

20 respuestas



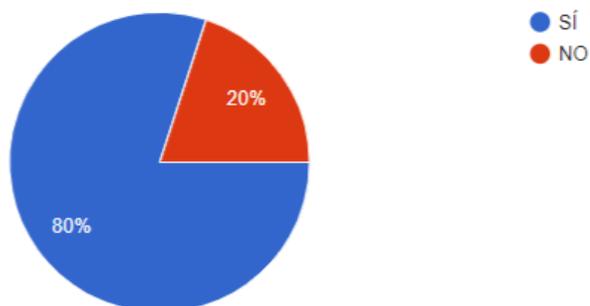
En caso de que la respuesta sea Sí, ¿Qué tipo de agentes externos son?

2 respuestas



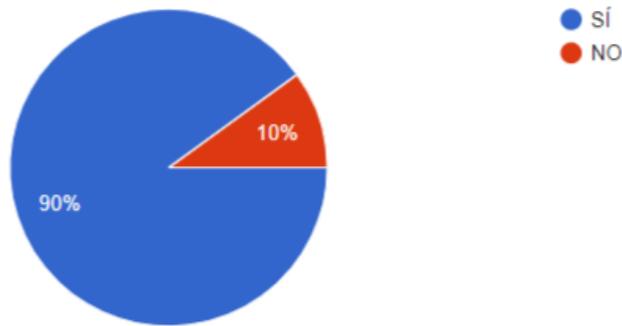
Una vez asignado el servicio a uno o varios socios del DIH ¿Se genera un acuerdo o contrato específico firmado entre las partes involucradas para su provisión?

20 respuestas



En caso de que el DIH (ninguno de sus Miembros) no cuente con las competencias/conocimientos necesarios para atender la demanda de un cliente, ¿se establece interconexión con otro DIH para el traspaso del cliente?

20 respuestas



A la hora de asignar la demanda recibida en relación a un determinado servicio entre los integrantes del DIH, la mayoría de ellos se decantan por dos criterios: el 55% opta por el establecimiento de un proceso de licitación interna en el cual se generan dos o más ofertas lanzadas por los miembros del DIH con capacidad para proveer dicho servicio y donde es el cliente el que selecciona aquella que más le interesa, mientras que un 35% de los DIHs elige la opción de provisión única y de forma conjunta del servicio entre uno o más miembros del mismo, donde se establecen las tareas y responsabilidades concretas de cada uno de ellos. La tercera de las fórmulas, aunque mucho menos recurrente que las dos anteriores es la de acudir a la figura del comité técnico u oficina técnica del DIH, quien entre sus cometidos está la de coordinar la asignación de la demanda entre los diversos actores del DIH. Solo un 5% opta por esta opción.

En caso de generarse un conflicto en este proceso de asignación del servicio, son los propios organos internos del DIH (Coordinador DIH, Junta Directiva, Comité de dirección, Comité Técnico, Coordinador del Grupo de trabajo,...) los encargados de desbloquear el conflicto en base a criterios establecidos por el propio DIH. Solo 1 de cada 10 DIHs cuenta con un agente u observador externo encargado de resolver este tipo de situaciones.

Cabe destacar que en el 80% de los casos, independientemente del criterio de asignación del servicio, se genera un acuerdo o contrato específico de provisión del servicio entre el cliente y el/los proveedor/s del DIH.

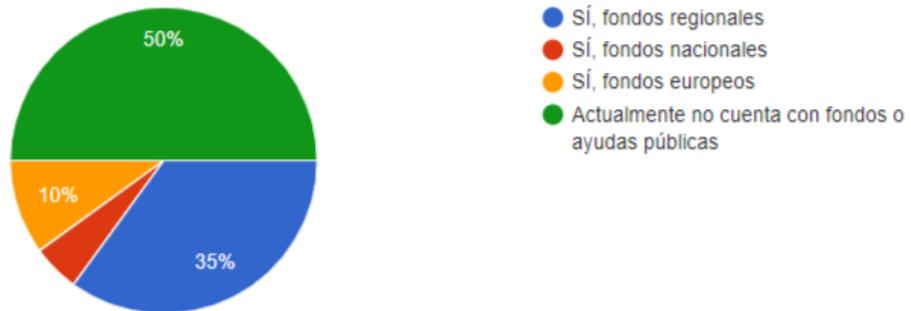
Por último, en 9 de cada 10 DIHs, se han habilitado los canales necesarios con otros DIHs para en caso de no disponer de la capacidad para proveer un determinado servicio demandado por un cliente poder transferirlo al resto de la comunidad de DIHs.

## 7. Sostenibilidad

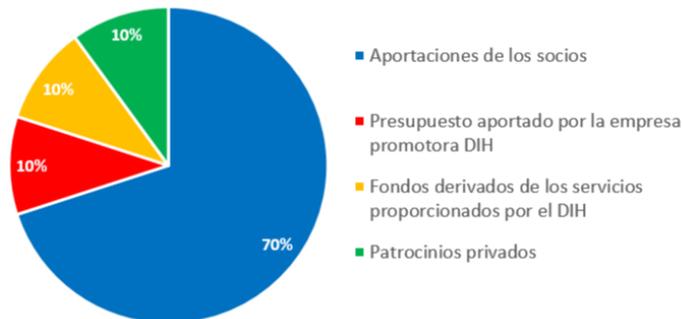
El último bloque de preguntas del cuestionario ha ido dirigido a conocer el estado actual de financiación de los DIHs, teniendo en cuenta que la gran mayoría se encuentran en una fase inicial o de arranque, por lo que la sostenibilidad a medio largo plazo es uno de los objetivos a alcanzar.

### ¿Cuenta tu DIH con aportación de fondos públicos para su funcionamiento?

20 respuestas



En caso de no contar con fondos públicos actualmente, ¿Cómo cubre el DIH los costes de inversión?



El último bloque de respuestas refleja un estado actual de escaso apoyo financiero por parte de las administraciones públicas a los DIHs, donde la mitad de los mismos declaran no contar con ningún tipo de financiación o ayuda pública para su funcionamiento.

Aquellos que sí cuentan con algún tipo de ayuda pública, la reciben principalmente a través de fondos regionales (un 35%), y en menor medida de fondos nacionales y europeos (5% y 10% respectivamente).



Entre los DIHs que no cuentan actualmente con fondos públicos, alrededor del 70% funcionan gracias a las aportaciones de los miembros del DIH. El resto, se mantienen activos gracias a fondos aportados por el propio promotor del DIH, por recaudación en la facturación de los servicios o a través de patrocinios privados.