



# BELLA II

Building the Europe Link to  
Latin America and the Caribbean

**INFORME DE RESULTADOS:**

## **TALLER DE DIÁLOGOS ESTRATÉGICOS BELLA II PANAMÁ, 15 NOVIEMBRE 2023**

**REALIZADO EN EL MARCO DE LA CONFERENCIA TICAL2023**



BELLA II es cofinanciado por la Unión Europea

Red  
**CLARA**



BELLA II es coordinado por RedCLARA.

Informe de Resultados:  
**Taller de Diálogos Estratégicos BELLA II**  
Panamá, 15 noviembre 2023  
Realizado en el marco de la Conferencia TICAL2023

## Tabla de contenidos

1. Introducción .....	4
2. Objetivo general y específicos del Taller .....	7
3. Afiliación de los participantes invitados al taller de diálogos estratégicos .....	8
4. Metodología de Trabajo.....	9
5. La dinámica seguida durante la conducción de los diálogos estratégicos.....	11
6. Resultados alcanzados durante la ejecución del taller .....	12
6.1 Los desafíos de la transformación digital.....	12
6.2 La visión estratégica.....	14
6.3 La hoja de ruta hacia el posicionamiento expresado por la visión estratégica .....	18
6.3.1 Mesa 1: Políticas Públicas .....	19
6.3.2 Mesa 2: Acceso a fuentes de financiación.....	20
6.3.3 Mesa 3: Talento Humano.....	21
6.3.4 Mesa 4: Innovación pública y privada.....	22
6.3.5 Mesa 5: Ecosistema Digital .....	23
7. Implicaciones del diálogo para RedCLARA desde la perspectiva de su condición como meta-organización creada por las Redes Nacionales de Investigación y Educación.....	25

## 1. Introducción

La evolución de la sociedad moderna es un reflejo de la búsqueda incesante de la humanidad por la generación de los conocimientos y el desarrollo de las tecnologías necesarias para contribuir a la supervivencia y sostenibilidad de la especie. A lo largo de ese proceso evolutivo, las universidades han desempeñado un papel protagónico, tanto en la investigación y desarrollo, concebidos con la finalidad de experimentar con las ideas y producir las soluciones a las necesidades cambiantes de la sociedad, como en la educación de las personas para acometer las transformaciones deseadas a corto, mediano y largo plazo. Desde las antiguas academias de Grecia hasta las modernas casas de estudio de investigación de la era digital, las universidades se han adaptado, expandido y evolucionado para contribuir a la búsqueda de soluciones a los problemas presentes y futuros que demanda la sostenibilidad de la sociedad.

En el siglo XXI —como lo evidencian los objetivos asociados al fomento del desarrollo global sostenible— los desafíos sociales, económicos, ambientales y tecnológicos son más acuciantes y afectan a todos los sistemas sociales que constituyen la sociedad. Desde la perspectiva de las universidades podemos destacar, entre los desafíos que determinarán el desempeño futuro de las instituciones de educación superior, a las siguientes:

1. **Transformación digital:** El rápido avance de las tecnologías digitales requiere que las universidades y las instituciones de investigación se adapten y adopten la transformación digital. Esto incluye actualizar la infraestructura, adoptar nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje, aprovechar el análisis de datos y la inteligencia artificial para la investigación e integrar herramientas y plataformas digitales en sus operaciones. El desafío radica en operar dentro de ese complejo panorama digital y garantizar que la institución permanezca a la vanguardia de los avances sociales y tecnológicos.
2. **Cambio de paradigmas de aprendizaje:** La era digital ha traído consigo nuevos enfoques para el aprendizaje y la difusión del conocimiento. El aprendizaje y los cursos masivos abiertos en línea y otras plataformas digitales desarrolladas para estos mismos fines, han ganado popularidad. Las universidades y las instituciones de investigación deben adaptar sus métodos de enseñanza para involucrar y educar a los estudiantes de manera efectiva en este nuevo entorno de aprendizaje digital. Ello implica repensar el diseño curricular, adoptar enfoques pedagógicos innovadores y proporcionar un desarrollo profesional continuo para que los profesores mejoren sus habilidades de enseñanza digital.
3. **Acceso abierto y difusión de la investigación:** La era digital ha dado lugar al movimiento de acceso abierto, haciendo hincapié en el acceso libre y sin restricciones a los resultados de la investigación. Las universidades y las instituciones de investigación están lidiando con el desafío de equilibrar la necesidad de difundir abiertamente los resultados de la investigación y, al mismo tiempo, abordar cuestiones de derechos de propiedad intelectual, derechos de autor y modelos de financiación. En tal sentido, las universidades deben acoplarse al paradigma en evolución de la ciencia abierta y adoptar estrategias para garantizar la amplia accesibilidad e impacto de sus investigaciones.
4. **Colaboración e interdisciplinariedad:** La economía del conocimiento exige una colaboración interdisciplinaria para abordar desafíos sociales complejos. Las universidades y las instituciones

de investigación deben fomentar una cultura de colaboración entre disciplinas, departamentos e instituciones. Esto requiere romper los silos, promover iniciativas de investigación interdisciplinarias y crear estructuras e incentivos que fomenten la colaboración interdisciplinaria. La superación de barreras como las diferencias en las culturas de investigación, los mecanismos de financiación y los sistemas de recompensa académica plantea un desafío importante.

Enfrentar semejantes desafíos, requiere de una visión estratégica, de agilidad en la toma de decisiones, y de un compromiso con la innovación y la adaptación continuas a entornos extremadamente cambiantes. A tal efecto, las universidades y las instituciones de investigación deben abrazar el cambio, fomentar una cultura de emprendimiento y cultivar asociaciones sólidas con la industria, el gobierno y la comunidad en general, para prosperar en la economía del conocimiento y la era digital.

Las universidades no están solas en la búsqueda de soluciones a esos desafíos. Ellas cuentan con aliados que reconocen su valía y que están dispuestos a contribuir con recursos, capacidades y competencias, tanto a la formación del talento humano que demanda la era digital, como a la financiación de la investigación y desarrollo generadora de los modelos, los conocimientos y las tecnologías promotoras de un desarrollo socioeconómico inclusivo. Iniciativas como la **Sociedad 5.0** que está desarrollando Japón, y la **Industria 5.0** propuesta por la Comisión Europea plantean, sin ambigüedades, las responsabilidades y el rol protagónico que las universidades deben ejercer en la evolución hacia sociedades impulsadas por los datos, centradas en los seres humanos y soportadas por las tecnologías de la transformación digital.

La concreción de ese rol reclama la estructuración de diálogos estratégicos globales, planteados en condiciones capaces de contribuir a la potenciación de los beneficios de la era digital, y a la reducción de la brecha entre países pioneros y seguidores a partir de la creación de espacios innovadores para la colaboración y la cooperación internacional.

En el caso de Latinoamérica y el Caribe, la brecha digital se ha hecho cada vez más profunda, lo cual exige, con urgencia, tanto la adopción de políticas públicas de tercera generación capaces de habilitar los instrumentos y los mecanismos impulsores del cambio, como la participación del sector privado y de la academia en la concepción y la gestión del proceso de cambio.

Ante esa urgencia, la Alianza Digital EU-LAC, en general, y el proyecto BELL A II, ejecutado por RedCLARA, en particular, nos ofrecen la oportunidad de contribuir a la búsqueda de soluciones capaces de catalizar el proceso de reducción de la brecha digital en la región. En el caso del proyecto BELL A II, la canalización del proceso de dinamización de las universidades y de las RNIE (Redes Nacionales de Investigación y Educación) se concretará a partir del **Eje Estratégico Desarrollo de Habilidades Digitales**. Se trata de un eje multidimensional en el que se incluyen: la formación del talento humano, la investigación generadora de la ciencia, la tecnología y la innovación que demanda la economía digital, y la incubación de nuevas formas de desarrollo socioeconómico.

Las reflexiones preliminares sobre dicho eje estratégico se realizaron en el World Café que tuvo lugar en Montevideo en noviembre del 2022, el cual contó con la participación de rectores y líderes de las RNIE. La continuidad del esfuerzo asociado a la concreción de las iniciativas que se derivan del *desarrollo de las habilidades digitales* tuvo lugar en el marco de la Conferencia TICAL 2023. En su edición 2023, TICAL tuvo

como tema “Puentes hacia la transformación”, destacando el rol de las RNIE que, a lo largo de toda América Latina y el Caribe, interconectan al ecosistema digital regional e impulsan la colaboración para avanzar en la transformación digital de los países.

La Conferencia TICAL 2023 constituyó un espacio ideal para que las universidades y sus redes de investigación y educación puedan explorar preguntas como: **¿cuál debe ser la visión estratégica impulsora del papel de las universidades (UU) y las RNIE en la era digital en la región? ¿qué infraestructuras y que procesos deben crear las UU y las RNIE para construir los puentes hacia la economía digital? y ¿cómo contribuir a la concreción de la hoja de ruta habilitadora de las transformaciones digitales en ciencia, tecnología e innovación?**

En este marco, se llevó a cabo el taller: **El Rol de las universidades y de las RNIE en la construcción de un futuro digital viable, sostenible y de impacto en América Latina y el Caribe**. Dicho taller forma parte del Diálogo Estratégico Abierto que está siendo promovido por el proyecto BELLA II cuyo objetivo es **fortalecer y expandir el ecosistema digital de América Latina y el Caribe (ALC), facilitador de relaciones e intercambios entre empresas, centros de investigación, instituciones educativas y redes académicas latinoamericanas y europeas, para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la región, enfocados en el fortalecimiento de la educación, la ciencia, la tecnología y la innovación.**

Este informe ha sido generado con la finalidad de documentar el diseño del Taller, su ejecución, y los resultados alcanzados. A tal efecto, el informe se ha dividido en seis secciones, además de esta, en las que se describen: (1) el objetivo general y los objetivos específicos del taller, (2) la afiliación de los agentes interesados que participaron en el taller, (3) la descripción de la metodología de trabajo seguida durante la ejecución del taller, (4) la dinámica bajo la que se realizaron las sesiones de diálogos estratégicos, (5) los resultados obtenidos durante las sesiones de diálogo, y (6) las implicaciones de los resultados de los diálogos desde la perspectiva de RedCLARA como meta-organización.

## 2. Objetivo general y específicos del taller

El objetivo general y los objetivos específicos del Taller fueron los siguientes:

### Objetivo General

Concebir la visión estratégica del rol de las universidades y de las RNIE ante los desafíos de la economía digital y producir una hoja de ruta que les permita, en el marco del proyecto BELLA II y de la Alianza Digital EU-LAC, contribuir significativamente al desarrollo sostenible del ecosistema digital RedCLARA, basado en los datos, centrado en los seres humanos e impulsor de la innovación, la gestión del conocimiento y el desarrollo socioeconómico birregional.

### Objetivos Específicos

- 1. Objetivo 1: Los desafíos de las universidades y de las RNIE en la era digital.**
  - Propiciar entre los participantes un proceso de reflexión a partir de una presentación por parte de RedCLARA acerca de los desafíos de las UU y las RNIE en la economía digital.
- 2. Objetivo 2: Articulación de la visión estratégica del ecosistema digital RedCLARA.**
  - Definir el marco de referencia que servirá de soporte a la toma de decisiones sobre los portafolios de proyectos emprendibles desde el ecosistema digital RedCLARA en el contexto del proyecto BELLA II y de la Alianza Digital EU-LAC.
- 3. Objetivo 3: Infraestructura y procesos asociados al ecosistema digital RedCLARA.**
  - Generar información acerca del espacio de datos necesarios para la operación del ecosistema digital RedCLARA, y acerca de los procesos relacionales facilitados por las tecnologías sociales y digitales con la finalidad de impulsar la innovación, la gestión del conocimiento y el desarrollo socioeconómico birregional.
- 4. Objetivo 5: Diseñar la hoja de ruta para la implementación del portafolio de programas y proyectos.**
  - Basados en la visión estratégica, generar ideas que contribuyan a la generación de un portafolio de proyectos a partir de los que se concreten las relaciones entre tecnologías, servicios, productos e innovaciones digitales impulsoras de las transformaciones asociadas a la economía digital.

### 3. Afiliación de los participantes invitados al taller de diálogos estratégicos

Los participantes invitados al taller de diálogos estratégicos son los que se enumeran y describen a continuación.

1. **Los responsables de las políticas públicas:** se trata de los actores que, a nivel nacional, local e internacional, comparten la responsabilidad de diseñar, implementar y evaluar, en los tiempos de transición de este siglo, los instrumentos y mecanismos políticos que conduzcan al desarrollo científico y tecnológico, al crecimiento económico y a la inclusión social.
2. **Proveedores de conectividad:** incluye a los grandes proveedores de telecomunicaciones y a las numerosas pequeñas empresas que poseen infraestructuras y prestan servicios a las comunidades locales.
3. **Universidades y centros de investigación:** estas partes interesadas serán clave para la creación de nuevas RNIE y para la realización de investigaciones que lleven a encontrar soluciones a los problemas más acuciantes relacionados con la investigación y la educación.
4. **Redes Nacionales de Investigación y Educación (RNIE):** incluyen las redes que crearon RedCLARA, cuyo papel como usuarios principales será crucial en lo que se refiere a la gestión del conocimiento y la innovación y en la prestación de los servicios empresariales intensivos en conocimiento necesarios para superar la brecha digital entre ALC y los países más avanzados de la OCDE.
5. **Organizaciones Multinacionales:** incluye a actores como SICA y la Unión Europea, cuyo papel como promotores de la colaboración internacional y las buenas prácticas en materia de desarrollo de ecosistemas será un factor crítico de éxito para la ejecución del proyecto BELL A II.
6. **Grandes, pequeñas y medianas empresas:** incluye a las partes interesadas del sector privado cuyo papel como financiadores, usuarios y desarrolladores de capacidades de innovación y modelos de negocio será crucial para la sostenibilidad del ED de RedCLARA en evolución.
7. **Organizaciones financieras:** incluye a los agentes de financiación, tanto privados como públicos, capaces de aportar recursos monetarios para la construcción de las infraestructuras necesarias y la ejecución de proyectos estratégicos.

Como se infiere de la afiliación de los participantes, se trató de conformar una muestra representativa de los agentes interesados que comparten, de manera directa o indirecta, las responsabilidades de diseñar, testear y escalar soluciones que contribuyan, tanto a la reducción de la brecha digital, como a los procesos de coproducción de valor y cocreación de innovaciones habilitadoras del desarrollo social y económico de Latinoamérica y el Caribe.

## 4. Metodología de Trabajo

La metodología de trabajo que se siguió durante la conducción del taller asociado a los diálogos estratégicos involucró la combinación de varias dinámicas para soportar el trabajo grupal. Algunas de ellas fueron de naturaleza reflexiva (dónde estamos y cómo hemos llegado hasta aquí), mientras que otras fueron de naturaleza generativa (producción de ideas sobre desafíos específicos relacionados con la era digital) o de naturaleza estratégica (dónde queremos posicionarnos y qué debemos hacer para llegar hasta allí).

Dicha metodología contempló la utilización, tanto de métodos para grupos pequeños en sesiones paralelas, como de sesiones plenarias basadas en lo que se conoce como “Métodos para la Interacción de Grupos Grandes” (MIGG).

Los Métodos para la Interacción de Grupos Grandes se basan en un principio que afirma que los problemas complejos como los relacionados con el proyecto BELLA II solo pueden solucionarse en la medida en que involucramos a representantes de todos los agentes interesados en los procesos de diálogo, reflexión, y socialización que requiere la búsqueda de las soluciones a la problemática del desarrollo socioeconómico en la economía digital. En esencia, estos son métodos aplicables a grupos que oscilan entre 25 y 1000 participantes y que se caracterizan por:

1. Ser rápidos en comparación con otros enfoques que requieren meses de preparación y ejecución.
2. Generar compromiso entre los participantes a través de intensos procesos de socialización.
3. Usar la insatisfacción con una problemática determinada como un recurso para promover acciones de cambio.
4. Incitar a los participantes a contribuir con su sabiduría y experiencia al aprendizaje basado en la reflexión y el análisis sobre casos exitosos y experiencias de fracasos.
5. Promover la sinergia entre las “inteligencias” que actúan guiados por el interés de buscar soluciones a un problema específico.
6. Convocar a los planificadores, implementadores, clientes y otros agentes a un espacio común para resolver problemas de interés colectivo.
7. Ayudar a la consolidación de los acuerdos políticos que hacen factible la gestión del cambio deseado.

Entre los MIGG más conocidos encontramos a: *World Café, The Search Conference, Open Space Technology, Future Search, Real Time Strategic Change, The Conference Model, Participative Design*, entre otros.

Durante el taller de diálogos estratégicos que realizamos en Panamá trabajamos con el método *Future Search*. Se trata de un método particularmente apropiado dado que permite involucrar a todos los participantes en tres procesos claves asociados al objetivo general y a los objetivos específicos como son: (i) la visualización estratégica de las universidades y las RNIE en el marco de la era digital, y la estructura de los procesos que, desde el ecosistema digital RedCLARA, deberán implementarse para lograr los

objetivos del proyecto BELLA II; (ii) la concepción del proceso de conectividad con significado y de la infraestructura para llevarlo a cabo en todas sus dimensiones; y (iii) la generación de la hoja de ruta indicativa de la manera como las tecnologías de la transformación digital contribuirán al logro del posicionamiento asociado a la visión estratégica.

## 5. La dinámica seguida durante la conducción de los diálogos estratégicos

El proceso de diálogos estratégicos que se llevó a cabo durante la realización del taller de trabajo duró cinco horas a lo largo de las que tuvieron lugar las actividades que se describen en la Tabla 1.

Tabla 1: Programa del taller “El Rol de las universidades y de las RNIE en la construcción de un futuro digital viable, sostenible y de impacto en América Latina y el Caribe”	
<b>Los desafíos de las universidades y las RNIE en la era digital (80 minutos).</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del proyecto BELLA II por parte de la Dirección Ejecutiva de RedCLARA (15 minutos).</li> <li>• Presentaciones de Luis E. Cadenas (Director Ejecutivo de RedCLARA), Eduardo Grizendi (Presidente de RedCLARA) y de Carlos E. Seaton (Consultor) sobre los desafíos de la academia en la era digital (35 minutos).</li> <li>• Espacio para preguntas y respuestas (20 minutos).</li> <li>• Presentación por parte de Carlos E. Seaton de la metodología de trabajo seguida durante el taller (10 minutos).</li> </ul>	
<b>Sesiones Paralelas para la producción de una visión estratégica sobre el rol de las UU y las RNIE ante los desafíos de la sociedad digital (45 minutos).</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesas de trabajo integradas por 7 personas.</li> <li>• Asignación de actividad a cada mesa de trabajo.</li> <li>• Facilitación del trabajo de las mesas.</li> </ul>	
<b>Sesión Plenaria (30 minutos).</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de los resultados de cada mesa de trabajo.</li> <li>• Comentarios y reflexión colectiva.</li> </ul>	
<b>Forjando el futuro habilitador de la visión estratégica.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones paralelas: Producción de la visión de futuro de las UU y las RNIE en cada mesa de trabajo y de las estrategias para lograrlo.</li> <li>• Sesión Plenaria: Compartir las visiones generadas y producir la primera puesta en común de ellas.</li> </ul>	
<b>Relatoría y próximos pasos (10 minutos).</b>	
<b>Sesión de Cierre</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre y agradecimiento por parte de la Delegación de la Unión Europea y de RedCLARA.</li> </ul>	

## 6. Resultados alcanzados durante la ejecución del taller

Los resultados alcanzados en las sesiones realizadas se presentan en los tres bloques que se describen a continuación.

### 6.1 Los desafíos de la transformación digital.

RedCLARA es una organización que a lo largo de sus dos décadas de existencia ha contribuido, en conjunto con sus redes nacionales miembros, a construir y desplegar una potente plataforma digital para apoyar la labor de las universidades y centros de investigación de la región. Las personas e instituciones, que en lo individual y colectivo han participado en este esfuerzo, están convencidas de la condición de “primus inter pares” que tienen la educación, la ciencia y la innovación para sustentar y promover el desarrollo económico y social de nuestros países.

Han sido múltiples los logros cosechados a lo largo de esas décadas. La ejecución de más de doce proyectos de envergadura que han contado con el apoyo de instituciones y organismos como la Comisión Europea, el Banco Interamericano de Desarrollo, la CEPAL y la OEA. La creación y apoyo a organizaciones que hoy en día complementan de forma independiente pero significativa la labor de RedCLARA, como es el caso de SCALAC, LA Referencia o LACNET.

Sin embargo, y a pesar de logros tan significativos, el más importante ha sido la capacidad de establecer y mantener una cooperación tan duradera entre la mayoría de los países de la región. Países con una gran diversidad de condiciones y recursos que han logrado establecer una agenda común y un modelo de gobernanza que han sido la base y sustento de su quehacer. Semejante capital social acumulado constituye uno de los activos más relevantes de RedCLARA.

Los desafíos planteados por el deterioro ambiental, la creciente exclusión social de vastas regiones del planeta, la profundización de la brecha digital, las crisis migratorias y los nacionalismos extremos definen los escenarios de actuación de RedCLARA en años venideros. Se trata de un entorno que plantea serias amenazas a la sostenibilidad del planeta y sobre el cual ya se ha pronunciado las Naciones Unidas afirmando que la reversión de las tendencias negativas reclama soluciones urgentes en las que la imaginación, el pensamiento creativo, la innovación social y el cambio tecnológico se erigan como los pilares que soportarán las soluciones por desarrollar.

Las soluciones concebidas en lo relacionado con el desarrollo global sostenible, con la sociedad 5.0 japonesa, y con la industria 5.0 planteada por la Unión Europea, comparten cuatro ejes estratégicos. A saber: la **exploración ingeniosa de nuevas formas de financiamiento**, el **desarrollo de lechos de prueba antes del escalamiento**, las **redes como mecanismo dominante para la colaboración y la cooperación**, y el **desarrollo del talento humano**.

La Alianza Digital EU-LAC busca tender puentes hacia la transformación habilitando espacios y aportando recursos para la gestión pública, el trabajo en redes, la incubación de empresas digitales, y la conectividad potenciadora de las relaciones entre los ecosistemas de innovación. El proyecto BELLA II se inserta dentro del marco construido para dicha Alianza y plantea la conectividad, la principal fortaleza de RedCLARA,

como un trampolín para desarrollar los recursos, las capacidades y las competencias que permitirán producir las soluciones que contribuyan a nuestra sostenibilidad futura.

En el inicio del taller sobre **“El Rol de las Universidades y de las RNIE en la construcción de un futuro digital viable, sostenible y de impacto en América Latina y el Caribe”**, se llevaron a cabo tres intervenciones de 10 minutos acerca de la evolución futura de RedCLARA en las décadas venideras. En el Recuadro 1 se presenta una síntesis de las principales ideas propuestas.

### Recuadro 1: Síntesis de las breves presentaciones

**Eduardo Grizendi: director de ingeniería y operaciones de RNP – Brasil y Presidente de RedCLARA.**

- Innovación de RedCLARA como meta-organización, lo cual implica promover la interconectividad entre las RNIE, habilitar procesos de innovación abierta, contribuir a la creación de lechos de prueba, y al prototipado y escalamiento de las soluciones desarrolladas dentro del ecosistema digital.
- Innovación en la conectividad con significado, lo cual implica la aplicación de la innovación social, de la innovación digital, y de las innovaciones en servicios intensivos en tecnologías y en conocimientos a los procesos de coproducción de valor requeridos por el desarrollo socioeconómico.
- Innovación pública y privada, lo cual implica aportar modelos de referencia, infraestructura y espacios digitales piloto capaces de contribuir, tanto a la intervención sistémica sobre ecosistemas de innovación, como a laboratorios de innovación y lechos de prueba para el sector privado.

**Luis E. Cadenas: Director ejecutivo de RedCLARA.**

- Estrategias ágiles de innovación financiera, lo cual implica la adopción de procesos de innovación financiera acordes con los cambios extraordinarios que están ocurriendo en las soluciones presentes y futuras, relacionadas con las tecnologías habilitadoras de la conectividad entre redes
- La innovación en el espacio de datos, concebida como un esfuerzo habilitador de los procesos de gestión de la innovación, gestión del conocimiento, innovación ciudadana y, sobre todo, de procesos de coproducción de valor y de cocreación de innovaciones disruptivas de considerable impacto sobre el desarrollo socioeconómico de las regiones.
- La innomediación, entendida como un proceso que combina la función de generación de ideas a partir de metodologías como el ideaton y el hackaton, con la de bróker, con la finalidad de producir portafolios de proyectos realizables que estén alineados con necesidades regionales.

**Carlos E. Seaton: Consultor**

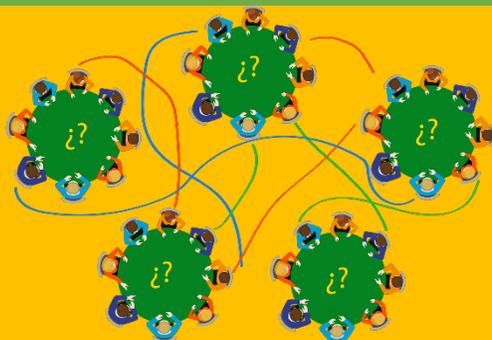
- La evolución hacia redes inteligentes de investigación y educación, lo cual alinearía a las RNIE con las tendencias digitales actuales, propiciando la adopción de prácticas similares a las de las redes inteligentes de negocio europeas y promoviendo proyectos de mayor relevancia e impacto regional.
- La consolidación del ecosistema digital RedCLARA, como la dimensión espacio/temporal habilitadora de la dinámica infraestructura digital promotora de la coproducción de valor, y la cocreación de innovaciones entre organizaciones, comunidades y personas que colaboran y cooperan compartiendo recursos, capacidades y competencias.
- El desarrollo de células de innovación, entendidas como espacios temporales para llevar a cabo, tanto el prototipado de soluciones a problemas de la región, como el inicio del escalamiento de éstas una vez demostrada su viabilidad tecnológica y económica.

## 6.2 La visión estratégica

La visión estratégica no es solo una declaración elevada de principios, sino una fuerza dinámica que impulsa a las personas y organizaciones hacia un futuro deseado. Su importancia radica en su capacidad para proporcionar dirección, inspirar la acción y fomentar la resiliencia. En un mundo en constante cambio, una visión bien definida es una herramienta poderosa para lograr un éxito duradero y tener un impacto significativo. Se trata, en otras palabras, de un compromiso con un posicionamiento futuro deseado y una dinamización de las relaciones sistémicas entre los actores cuyos recursos, capacidades y competencias harán posible la realidad sociotécnica deseada.

Durante el taller, la conducción del proceso de diálogo generador de ideas para la producción de los elementos constitutivos de la visión estratégica se llevó a cabo en cinco mesas de trabajo entre las que se distribuyeron aleatoriamente los participantes. En el recuadro 2 se describe, tanto la pregunta que sirvió de base para la reflexión sobre la visión estratégica, como las actividades realizadas en las sesiones de trabajo.

**Recuadro 2: El proceso de generación de ideas acerca de la visión estratégica que debe guiar a las universidades y a las redes nacionales de investigación y educación al posicionamiento que desean dentro de la era digital**



**Pregunta:**

**¿Cuál debería ser la visión estratégica impulsora de los gobiernos, las empresas, las universidades, las redes nacionales de investigación y educación, y las organizaciones de I+D+i en sus esfuerzos por contribuir desde sus respectivos ámbitos de actuación a la búsqueda de soluciones a los desafíos de la era digital?**

**Sesiones Paralelas**

Sesiones llevadas a cabo en las cinco mesas con la finalidad de maximizar y optimizar la participación de cada uno de los diferentes agentes interesados (gobierno, empresa, academia, sociedad civil) que comparten, de manera directa o indirecta, objetivos comunes con las universidades y las RNIE.

**Sesión Plenaria**

Sesión única en la que cada una de las mesas que participaron en las sesiones paralelas presentan una síntesis de los resultados, exponiéndolos a los otros participantes con la intención de propiciar la fertilización cruzada de ideas y la identificación de los temas de interés común.

El proceso de observación de los diálogos sostenidos en las mesas de trabajo reveló un intenso intercambio de ideas, opiniones, experiencias, en el que los diversos agentes interesados representativos del gobierno, las empresas, la academia y la sociedad civil expresaron, no una definición de la visión estratégica, sino una diversidad de argumentos a partir de los cuales se puede abstraer la información necesaria para generar la visión estratégica motivadora de la incorporación de ALC a la era digital y la economía del conocimiento. A continuación, resumimos la diversidad de aportaciones realizadas durante la realización de la sesión plenaria en la cual se presentó una síntesis de las ideas expuestas en las sesiones paralelas.

**Articulación Continental:** La articulación, en sus diversas modalidades, fue un tema común a las mesas de trabajo. Desde la perspectiva de los participantes, la articulación debe dejar de ser un verbo relevante para convertirse en acciones específicas dentro de un plan de trabajo consensuado entre los representantes de la triple hélice, con la finalidad de habilitar a nivel local, nacional, regional y bicontinental las transformaciones socioeconómicas derivadas de la visión estratégica.

**El diálogo como una estrategia permanente:** Se consideró relevante mantener los diálogos estratégicos como un mecanismo adecuado, tanto para propiciar el monitoreo y seguimiento a las acciones acordadas, como para actualizar la visión estratégica y generar nuevos portafolios de programas y proyectos.

**Data Esfera o Espacio de Datos:** En la que se incluye no solo los datos facilitadores de la toma de decisiones por parte de los líderes de la triple hélice, sino también para facilitar la investigación, la ciencia abierta y la educación capaz de contribuir a la búsqueda de soluciones a los desafíos de la era digital.

**Prospectiva Regional:** Fomentar la realización de ejercicios de prospectiva regional a lo largo de las regiones de ALC con el propósito de focalizar los programas y proyectos realizables en función de los recursos que los países y sus regiones poseen para producir soluciones más acordes con su realidad socioeconómica y de mayor impacto y poder dinamizador sobre sus ecosistemas de innovación.

**La Transformación Social:** El fin último de los objetivos acordados debe ser la transformación social de los países y regiones orientada a producir el mayor beneficio y desarrollo de las personas, organizaciones e instituciones. En este contexto, la innovación social promovida como un eje estratégico para el desarrollo territorial iniciado por las comunidades, constituye una iniciativa capaz de generar cambios profundos en los patrones de pensamiento y acción de la sociedad.

**Innovación Pública:** Plantea que el Estado juega un papel preponderante en la concepción y ejecución de las políticas públicas promotoras del fortalecimiento y la dinamización de los ecosistemas digitales de innovación. En la actualidad, la formación de los líderes públicos responsables de generar el marco regulatorio, definir los instrumentos y realizar el monitoreo y evaluación de los cambios deseados es deficitaria. En tal sentido, se recomienda el desarrollo de un programa de formación orientado al desarrollo de capacidades para la innovación pública a los gestores de las iniciativas promotoras de la ciencia, la tecnología y la innovación.

**Colaboración y Cooperación:** Plantea la conversión de los procesos de colaboración y de cooperación en ejes estratégicos claves para la difusión de buenas prácticas, el acceso a fuentes adicionales de financiación y la participación en proyectos coproductores de valor y cocreadores de innovaciones a escala bicontinental.

**Diagnóstico situacional:** Desarrollar las capacidades para entender a la sociedad, detectar sus necesidades y desarrollar los programas y proyectos generadores de las soluciones requeridas por estas.

Además de la síntesis arriba descrita, los participantes en las distintas mesas en las que tuvieron lugar las sesiones paralelas aportaron, como lo describieron los facilitadores en cada mesa y las notas de algunos participantes, ideas sobre aspectos condicionantes de la concepción y concreción de la visión estratégica. Entre ellos destacan:

- **Inestabilidad política:** Percibida como un factor limitante, en el sentido que no existe continuidad en los objetivos, programas y proyectos acordados. Con cada cambio de gobierno se desconoce lo realizado por el anterior, tendiéndose a revocar experiencias que han funcionado y a partir desde cero.
- **El proceso estratégico:** Plantea la realización de la agenda de trabajo a dos tiempos. El primero relacionado con el corto plazo y centrado en la generación de un diagnóstico situacional de las capacidades dinámicas disponibles en las regiones. El segundo tiempo vinculado a la formulación, negociación y ejecución de programas y proyecto de alto impacto, bajo la acción coordinada de los actores de la triple hélice.
- **Auditoría de recursos, capacidades y competencias:** Plantea la necesidad de cuantificar los recursos disponibles en los países con la finalidad de utilizarlos como fondos semilla en torno a los cuales se podrían producir financiamientos adicionales para llevar a cabo programas y proyectos innovadores y disruptivos.
- **Proyectos piloto:** Concebir y ejecutar proyectos piloto a partir de la auditoría de recursos, capacidades y competencias.
- **Pilares de la concreción de la visión estratégica:** Se plantearon tres. El de concebir y ejecutar proyectos culturalmente factibles y sistémicamente deseables; el de priorizar, al comienzo de la operacionalización de la visión, proyectos pequeños productores de victorias tempranas demostrativas de las capacidades para cumplir con los objetivos previstos; y el de desarrollar procesos de difusión facilitadores de la replicabilidad de las soluciones generadas.
- **Rescate de la ciudadanía:** Plantea la creación, dentro del espacio de datos asociado a un ecosistema digital, de soluciones habilitadoras de la democratización del acceso promotor de la incorporación de la ciudadanía a los procesos de gestión del conocimiento y gestión de la innovación capaces de contribuir al desarrollo socioeconómico de las regiones.
- **Las RNIE como articuladoras:** Parte del reconocimiento de que el poder de las RNIE está en su capacidad de articulación y plantea la necesidad de creación de vínculos de trabajo colaborativo entre las redes, las instituciones, los gobiernos y las empresas capaces de fomentar la innovación y capitalizar conocimientos y experiencias.

Tomadas en su conjunto, las aportaciones realizadas por las mesas de trabajo se corresponden, perfectamente, con los cinco aspectos claves necesarios para la generación de una visión estratégica organizacional focalizada. Tales aspectos son: (i) la naturaleza específica de las acciones que justifican la adopción de la visión estratégica; (ii) el alcance de las soluciones que deben ser desarrolladas para enfrentar los desafíos de la era digital; (iii) la priorización de los servicios intensivos en tecnología y en

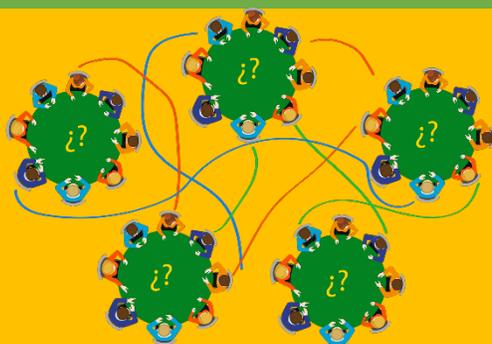
conocimientos que deben prestar las RNIE; (iv) las capacidades que deben ser adquiridas para convertir en realidad la visión estratégica; y (v) las implicaciones de la visión desde la perspectiva de su contribución al desarrollo socioeconómico de las regiones.

### 6.3 La hoja de ruta hacia el posicionamiento expresado por la visión estratégica

La transformación de una visión estratégica en realidad es un proceso dinámico e iterativo que requiere dedicación, adaptabilidad y una planificación eficaz. Una hoja de ruta bien ejecutada garantiza que la visión siga siendo relevante e inspiradora de las acciones que conduzcan al logro de los objetivos. La hoja de ruta es el camino hacia el plan para convertir los sueños en resultados tangibles y tener un impacto significativo y relevante en el futuro.

Durante el taller, la conducción del proceso de diálogo generador de ideas para la producción de los elementos constitutivos de la hoja de ruta para la concreción de visión estratégica se llevó a cabo en cinco mesas de trabajo entre las que se distribuyeron los participantes de manera preseleccionada según la naturaleza de su liderazgo, de sus recursos y de sus capacidades y competencias. En el recuadro 3 se describe, tanto la pregunta que sirvió de base para la reflexión sobre la visión estratégica, como las actividades realizadas en las sesiones de trabajo.

#### Recuadro 3: Los ejes estratégicos sobre los que se llevó a cabo el taller de diálogos estratégicos abiertos en el seno de la Cumbre EU-LAC.



#### La Pregunta:

**¿Qué roles, funciones y responsabilidades asumiría, desde su organización, con la finalidad de contribuir al plan de acción que haga posible la operacionalización de la visión estratégica concebida con la finalidad de soportar los procesos de aplicación de las tecnologías de la transformación digital al desarrollo socioeconómico de ALC?**

<b>Mesa 1: Políticas Públicas.</b>	Reflexionar acerca del marco regulatorio, de los instrumentos y de los factores blandos potenciadoras de la conversión hacia la sociedad digital.
<b>Mesa 2: Acceso a fuentes de financiación.</b>	Reflexionar acerca de las estrategias novedosas e innovadoras de acceso a las fuentes de financiación.
<b>Mesa 3: Talento humano.</b>	Reflexionar acerca de las innovaciones educacionales asociadas a la capacitación del talento humano que demanda la era digital.
<b>Mesa 4: Innovación Pública y Privada.</b>	Reflexionar acerca de potenciales iniciativas promotoras de la manifestación de las innovaciones en sus diferentes modalidades.
<b>Mesa 5: Ecosistema Digital.</b>	Reflexionar acerca de la infraestructura digital habilitadora de los procesos de gestión de la innovación y del conocimiento impulsadas por los datos y centradas en los seres humanos.

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados generados en cada una de las mesas de trabajo construida a partir de las presentaciones realizadas por: (i) los expositores de cada mesa que intervinieron en la sesión plenaria, (ii) las conversaciones y las notas de las facilitadoras y facilitadores de las mesas de trabajo, y (iii) las notas aportadas por algunos de los participantes en las mesas de trabajo.

### 6.3.1 Mesa 1: Políticas Públicas

La síntesis de las aportaciones llevadas a cabo en la Mesa 1 se describe en el recuadro 4.

Recuadro 4: Mesa 1 relacionada con las Políticas Públicas	
<b>Facilitador: Mark Urban</b>	
<b>Expositor: Edwin E. Zapeta Gómez</b>	
Participantes	Organización
Melvin Asin (Delegación de la Unión Europea en R. Dominicana) Edwin E. Zapeta Gómez (Guatemala)	Jefe de Cooperación de la Delegación de la UE Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología
<b>Síntesis de aportaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Eje estratégico acción integradora:</b> concebido con la intención de involucrar a los integrantes de la cuádruple hélice en el proceso de diseño e implementación de las políticas públicas necesarias para construir una estrategia de país enfocada en una evolución digital gradual.</li> <li>• <b>Eje estratégico acción normativa o de gobernanza:</b> centrado en la conformación del marco regulatorio de las interacciones que deben ocurrir para potenciar el desarrollo</li> </ul>	

socioeconómico a partir del fortalecimiento y dinamización de los sistemas nacionales de innovación de los países de la región, y la concepción de la gobernanza habilitadora de las transformaciones deseadas.

- **Eje estratégico acción técnica-operativa:** orientado hacia la concepción e implementación de los instrumentos de financiación necesarios para la construcción de la infraestructura digital requerida, y las convocatorias científicas y tecnológicas pensadas con la finalidad de contribuir a la creación de los programas y proyectos que contribuyan a la reducción de la brecha digital.
- **Eje estratégico acción formativa:** planteada como una iniciativa necesaria para desarrollar el talento humano, tanto público, como privado capaz de liderar e impulsar los complejos procesos de transformación digital.

### 6.3.2 Mesa 2: Acceso a fuentes de financiación.

La síntesis de las aportaciones relacionadas con el acceso a las fuentes de financiación se describe en el recuadro 5.

#### Recuadro 5: Mesa 2 relacionada con el acceso a fuentes de financiación

**Facilitador:** Arturo Martín González

**Expositora:** Milagros Mainieri

#### Participantes

Milagros Mainieri (Panamá)  
Alain Lamadrid (Cuba)  
Thomas Hainzel (Austria)  
Antonio Nunes (Brasil)

#### Organización

Directora I+D SENACYT  
Presidente RNIE  
NOKIA  
RNP

#### Síntesis de aportaciones:

- Necesidad de identificar fuentes nacionales e internacionales de financiación dirigidas a la solución de problemas específicos que obedezcan a una estrategia clara en la que se involucre a los representantes de la triple hélice, y en la que se acceda a fondos públicos, privados y de organismos multilaterales.
- Estructurar programas sectoriales focalizados en la búsqueda de soluciones a retos identificados de manera participativa.
- Las RNIE deben colaborar con los ejercicios de prospectiva regional con la finalidad de aplicar sus fortalezas hacia las áreas de mayor impacto sobre el desarrollo socioeconómico de las regiones.
- Adquirir y desarrollar las capacidades para formular, negociar y ejecutar proyectos internacionales viables, capaces de acceder a las ventanillas globales para fondos competitivos.

- Hacer un levantamiento de capacidades regionales de recursos (técnicos y financieros) que permitan apalancar proyectos conjuntos con las fortalezas aportadas por cada uno de los agentes interesados.

### 6.3.3 Mesa 3: Talento Humano.

La mesa de trabajo sobre Talento Humano se enfocó en la creación de una matriz combinatoria para abordar el desarrollo de capacidades y talento humano en el ecosistema ciencia, tecnología e innovación. Esta matriz contó con actores clave como el Estado, el sector académico y las Redes, y se estructuró en torno a cuatro ejes de acción: Capacidades Digitales, Capacidades Plurilingües, Reconocimiento de Competencias por Microcredenciales y Cultura de CTI con Pertinencia.

Mesa 3: relacionada con el Talento Humano	
<b>Facilitador: Eliana Marcela Alonso</b>	
<b>Expositor: Sandro Jiménez</b>	
<b>Participantes:</b>	<b>Organización</b>
Mayra Corado (Guatemala) Susan Gudié Herrera (Guatemala) Elano Cambel (Panamá) Sandro Jiménez (Colombia) Doris Jaime (El Salvador) Ricardo Reyes (El Salvador)	Universidad San Carlos de Guatemala Universidad San Carlos de Guatemala Universidad Tecnológica de Panamá RENATA Secretaría de Innovación Secretaría de Innovación
<b>Síntesis de aportaciones</b>	
<b>Capacidades Digitales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estado:</b> mapeo de brechas en capacidades digitales según el marco DigComp, incluyendo análisis de complejidad tecnológica y capacidad organizativa.</li> <li>• <b>Academia:</b> creación de un marco regional para cerrar brechas, intercambiando buenas prácticas y formación entre pares.</li> <li>• <b>Redes:</b> desarrollo de capacidades digitales docentes y creación de un centro de recursos académicos digitales compartidos.</li> </ul>	
<b>Capacidades Plurilingües:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estado:</b> expansión de programas de enseñanza de múltiples lenguas.</li> <li>• <b>Academia:</b> construcción de una escuela para el desarrollo de capacidades lingüísticas aplicadas.</li> <li>• <b>Redes:</b> complementar con programas de movilidad e inmersión lingüística.</li> </ul>	
<b>Reconocimiento de Competencias por Microcredenciales:</b>	

- **Estado:** creación de sistemas nacionales de homologación de Microcredenciales.
- **Academia:** oferta colaborativa de programas de ciclo corto reconocido como Microcredenciales transferibles.
- **Redes:** implementación de un sistema regional de tokenización y gestión de Microcredenciales.

**Cultura de CTI con pertinencia:**

- **Estado:** fomento de políticas públicas para Ciencia Ciudadana.
- **Academia:** Potenciación de la investigación en CTI con un énfasis en innovación educativa.
- **Redes:** estímulo a comunidades orientadas a la innovación social.

Se enfatizó la importancia de una colaboración intersectorial para el desarrollo del talento humano en CTI+I, reconociendo la necesidad de adaptar las estrategias a los contextos específicos de cada país en la región. La matriz propuesta sirve como un marco de referencia para guiar las acciones futuras en estos ejes clave.

Se acordó avanzar en la implementación de las acciones propuestas en la matriz, con especial énfasis en la creación de sinergias entre los diferentes actores del ecosistema y el fortalecimiento de la cooperación regional.

6.3.4 Mesa 4: Innovación pública y privada.

Mesa 4: relacionada con la innovación pública y privada	
<b>Facilitadora: Cecilia Ortiz</b>	
<b>Expositor: Eduardo Grizendi</b>	
Participantes	Organización
Eduardo Grizendi (Brasil)	RNP Brasil
Carlos Kan (Panamá)	Autoridad de Innovación Gubernamental
Francisco García (Panamá)	SENACYT
Carlos Gamboa (Costa Rica)	RedCONARE
<b>Síntesis de aportaciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantea la necesidad de promover el papel de las universidades y las RNIE como facilitadoras de la articulación entre los agentes interesados de un ecosistema nacional de innovación como una condición necesaria para incentivar la capacidad innovadora, la competitividad, la productividad y el desarrollo socioeconómico de las regiones.</li> <li>• Consideran que los ideatones y los hackatones constituyen métodos apropiados para la generación de ideas a partir de las que se pueden construir portafolios de proyectos</li> </ul>	

productoras de empresas incubadas, innovaciones, en sus diferentes modalidades, en el corto, mediano y largo plazo.

- Se consideró conveniente la promoción de iniciativas como redes para la innovación abierta, estructuradas a partir de los portafolios de proyectos derivados de la ejecución de los ideatones y hackatones.
- Se planteó la posibilidad de concebir y facilitar eventos en los que se propicien las relaciones entre la oferta y la demanda de conocimientos y tecnologías con la finalidad de desarrollar soluciones a los desafíos de la sociedad en la era digital.
- Se sugirió la detección de necesidades de los gobiernos nacionales, de los municipios y de las provincias con la finalidad de contar con un mercado atendible por las universidades, las RNIE y los centros de investigación.
- Se consideró conveniente conocer y documentar las buenas prácticas relacionadas con los marcos regulatorios e instrumentos promotores de la innovación que han sido desarrolladas por los diferentes países. Ello con la intención de contextualizarlos y de aplicarlos en la medida en que sean culturalmente factibles y sistémicamente deseables.

### 6.3.5 Mesa 5: Ecosistema Digital

Mesa 5: relacionada con el Ecosistema Digital	
<b>Facilitador: Laura Castellana</b>	
<b>Expositor: Moisés Torres</b>	
Participante	Organización
Luis Furlán (Guatemala)	RAGIE
Moisés Torres (México)	CUDI
María Irene Delgado (Chile)	REUNA
Xavier Trujillo (Panamá)	UTP
Ambar Álvarez (Panamá)	IGNTG
Luz María Martínez (Paraguay)	Universidad Nacional de Asunción
María Isabel Campuzano (Paraguay)	Universidad Nacional de Asunción
<b>Síntesis de aportaciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover, desde las RNIE, la integración de las universidades, los centros de investigación, y del sector privado con la finalidad de embarcarse en proceso de coproducción de valor y cocreación de innovaciones en áreas científicas, tecnológicas y económicas de interés común.</li> </ul>	

- Se planteó la necesidad de compartir recursos digitales entre las diversas instancias de la región con el propósito de crear infraestructuras digitales que no existen en la actualidad. Por ejemplo, repositorios de datos capaces de soportar iniciativas como la gestión de la innovación y la toma de decisiones sobre temas estratégicos para los países de la región.
- Resulta conveniente desarrollar las capacidades para la detección de problemas comunes asociados a desafíos de impacto global. Esta es un área en la que las RNIE pueden actuar como aliadas estratégicas de universidades y centros de investigación en problemas como la contaminación medioambiental y la conservación de animales.
- Se planteó la necesidad de formación de talento humano en áreas críticas para el funcionamiento del ecosistema digital. Específicamente, se mencionó la formación de recursos humanos en el área de cómputo avanzado o super cómputo para la operación de máquinas de alto rendimiento.
- Se plantea la conectividad en su acepción de infraestructura dura (cables submarinos y conexiones terrestres), considerándola como un aspecto secundario en relación con lo verdaderamente importante y relevante de ésta como es la promoción de espacios para la identificación de los problemas comunes a LAC y la utilización del ecosistema digital para la búsqueda de soluciones a los mismos. En esto ya se está trabajando, como se explicitó en la descripción del proyecto BELLA II, y con mayor detalle, en el planteamiento que se hace en el Libro Blanco acerca de la conectividad con significado.

## 7. Implicaciones del diálogo para RedCLARA desde la perspectiva de su condición como meta-organización creada por las Redes Nacionales de Investigación y Educación

El evento TICAL 2023 creó las condiciones para una reflexión profunda acerca del papel de las universidades y de las RNIE en la era digital. Bajo el lema **Puentes hacia la transformación**, se abrió un espacio dialógico en el que se exploraron los diferentes elementos de lo que debería ser la visión estratégica guiadora de los procesos mediante los que las universidades y las RNIE pudiesen contribuir a la búsqueda de soluciones a los desafíos de la economía digital en dos ámbitos: uno el del **desarrollo del talento humano** necesario para acometer las soluciones necesarias, y el otro, el de la **excelencia en la investigación** para producir la ciencia, la tecnología y la innovación requeridas para el crecimiento socioeconómico y la superación de la brecha digital.

Durante cinco días se presentaron proyectos representativos de los recursos, capacidades y competencias de las RNIE, proyectos innovadores que podrían concretarse a partir de los resultados generados por los ideatones y los hackatones realizados, y se llevó a cabo el taller de diálogos estratégicos relacionado con la actualización de la visión estratégica de las RNIE.

Los representantes de la triple hélice (gobierno, sector privado y academia), así como la cuarta hélice representada por la ciudadanía aportaron sus ideas en relación con los elementos de la visión estratégica. Entre las contribuciones a la búsqueda de soluciones a los desafíos de la era digital destacaron elementos como:

- La contribución al desarrollo de modelos de referencia para el diseño de políticas públicas capaces de contribuir al fortalecimiento y dinamización de los ecosistemas nacionales de innovación; y a la exploración y experimentación con los instrumentos y mecanismos necesarios para producir las transformaciones deseadas.
- El desarrollo del talento humano como una condición indispensable sin la que sería imposible desarrollar los recursos, capacidades y competencias requeridos para propiciar el desarrollo socioeconómico en la era digital.
- La concepción y construcción de un ecosistema digital como elemento integrador en torno al que se estructuran, soportados por las innovaciones digitales, las relaciones, las comunicaciones y los procesos en los que el valor coproducido y las innovaciones cocreadas viabilizan las transformaciones deseadas.
- La necesidad de iniciar y consolidar un diagnóstico situacional vivo, en el que los recursos, capacidades y competencias de LAC no solo se monitoricen, sino también se articulen y crezcan a partir de la creación de un espacio de datos innovador.
- La localización, aplicada tanto a las relaciones sur/sur, como norte/sur aprovechando la Alianza Digital EU-LAC para llevar a cabo programas y proyectos de transformación digital sostenibles y de largo impacto.

Tales elementos contribuirán a la generación o actualización de la visión estratégica por parte de cada una de las universidades y RNIE que participaron en el taller de diálogos estratégicos. El taller sobre diálogos estratégicos ha contribuido con la generación de tales ideas. La adopción de esas ideas por parte de dichas organizaciones será necesario para contribuir a la contribución del desarrollo de los **puentes hacia la transformación** que han sido el objeto de la Conferencia TICAL2023.

Desde la perspectiva de RedCLARA, las diferentes reflexiones que tuvieron lugar durante el taller de diálogos estratégicos han contribuido a la consolidación de la visión estratégica, tanto de RedCLARA en su condición de meta-organización, como en su condición de ejecutora del proyecto BELLA II.

Una meta-organización, por definición, es un sistema social complejo, operacionalmente cerrado e interaccionalmente abierto, capaz de coordinar organizaciones, instituciones, comunidades y entidades con la finalidad de concebir un propósito común o de buscar soluciones a desafíos comunes. A tal efecto, opera desde una estructura de redes descentralizadas, gestionando procesos de manera distribuida e inteligentemente y basados en una gobernanza colaborativa y de naturaleza horizontal.

Basados en los elementos aportados en el taller, en la misión y la visión derivado del Plan Estratégico 2022/2025 de RedCLARA proponemos la siguiente visión como uno de los aspectos claves no solo para nuestra meta-organización, sino también para la visibilidad de nuestra dirección.

#### Estrategias de RedCLARA como meta-organización

Posicionarse como una red inteligente que opera en Latinoamérica y el Caribe, desde un ecosistema digital, desarrollando programas y proyectos en los que las RNIE, las universidades y otras organizaciones de investigación y desarrollo colaboran y cooperan de manera sistémica y recurrentemente en la coproducción de valor y la cocreación de innovaciones que contribuyan a la búsqueda de soluciones a los grandes desafíos que enfrenta la región.

El proyecto BELLA II forma parte de uno de los cuatro pilares que conforman la Alianza Digital EU-LAC, específicamente, el pilar de conectividad. En toda visión, existe una energía o una fuerza impulsora que motiva la organización a la concepción de los objetivos y las acciones que aseguran su relevancia y su sostenibilidad en el mediano y largo plazo. En el caso de RedCLARA, en relación con el proyecto BELLA II, esa energía es la **conectividad con significado**. En tal sentido, proponemos como visión estratégica del proyecto BELLA II la siguiente:

#### Visión estratégica del proyecto BELLA II

Desarrollar un ecosistema digital referente internacionalmente, en el que la **conectividad dura** y la **conectividad blanda** se articulan para formular, negociar y ejecutar programas y proyectos genuinos y relevantes en los que se cumple la condición de procesos transformacionales basados en los datos, centrados en los seres humanos y soportados por las tecnologías de la transformación digital.

La **conectividad dura** alude a los cables submarinos, a las conexiones terrestres y soluciones 5G que conforman la estructura espacial en la que se mueven los activos que hacen posible las transformaciones socioeconómicas esperadas. La **conectividad blanda** se refiere dentro del ecosistema digital, a la dimensión social, la auténtica motivadora del cambio. Ella incluye a las tecnologías sociales que soportan los diálogos estratégicos, a la innovación social y a la gestión de procesos distribuidos de coproducción de valor y cocreación de innovaciones.