

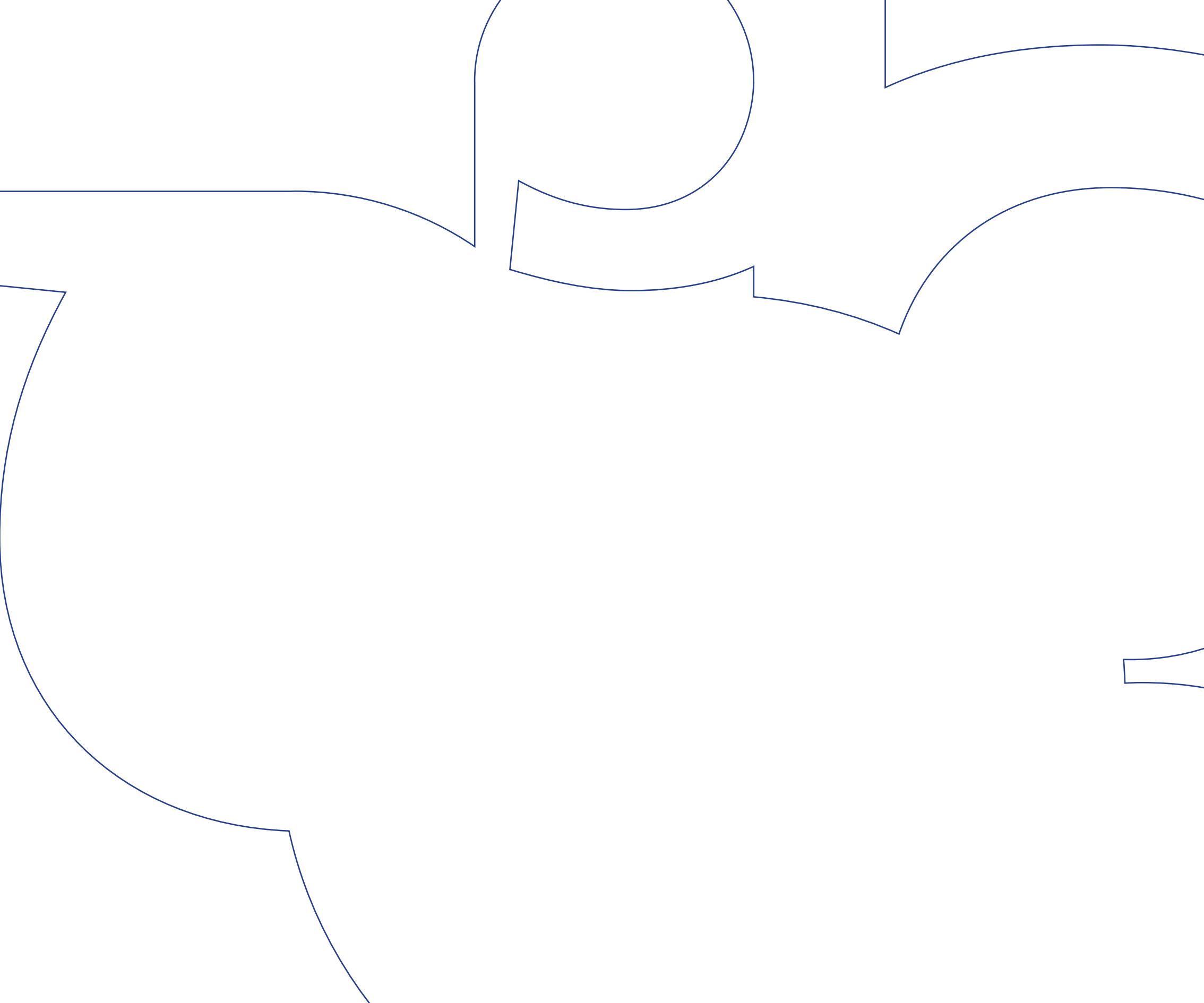
2009



*memoria
txostenak*



Instituto Vasco de
Competitividad Lehiakortasunerako
Fundación Deusto Euskal Institutua
Deusto Fundazioa



2009

*memoria
txostena*



| Memoria 2009 |

8

| 2009 Txostena |

46

| Anexo Eranskina |

84

| Carta del Presidente |



El año 2009 ha culminado el periodo establecido para la puesta en marcha de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, y con ello ha dado inicio a uno nuevo en el que nos proponemos consolidar los logros alcanzados. Durante sus primeros cuatro años de existencia el Instituto ha desarrollado, en los ámbitos de Investigación, Interacción e Instrucción, un conjunto de actividades que ponen de relieve su aportación, tanto a la sociedad vasca, como al pensamiento universal sobre competitividad. Destacan los informes bienales sobre la competitividad del País Vasco, así como el creciente número de publicaciones científicas, cursos impartidos y actividades de interacción con los agentes.

Los resultados obtenidos en este, todavía corto, recorrido nos impulsan a seguir apostando por nuestro proyecto que, como decía el año pasado, no es más que la suma de las ilusiones de personas que proyectan sus capacidades para alcanzar el fin común de contribuir a mejorar los niveles de bienestar de la sociedad vasca.

Orkestra es un proyecto vivo, dinámico, que entiende que la única manera de construir un futuro mejor es mediante la cooperación entre todos los agentes que inciden en la competitividad y por ello, desde su concepción, se ha nutrido de las aportaciones y la colaboración de universidades, empresas e instituciones públicas del País Vasco. Queremos agradecer particularmente a las entidades patrocinadoras, sin cuya aportación vital y tractora Orkestra no sería viable.

Al inicio de esta aventura teníamos muchas preguntas. Hemos respondido algunas, pero en el camino han surgido otras nuevas a las que también queremos dar respuesta porque son piezas clave en la elaboración de un diagnóstico que conduzca a la competitividad sostenible que buscamos. Dentro de este universo de preguntas y respuestas, una certeza que sí tenemos es que necesitamos de procesos de reflexión continuados y con una perspectiva de largo plazo para abordar los retos a los que, como sociedad, nos tenemos que enfrentar.

Gracias a todos los que día a día hacéis posible la realidad del Instituto.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "José Luis Larrea".

José Luis Larrea
Presidente del Instituto Vasco de Competitividad
Lehiakortasunerako Euskal Institutuko presidente

| Presidentearen Gutuna |

2009. urtean amaitu da Orkestra Lehiakortasunerako Euskal Institutua abian jartzeko epea. Horrenbestez, aro berri bati ekin diogu, orain arteko lorpen nagusiak sendotzeko xedearekin. Lehenengo lau urteetan, Institutoak hainbat jarduera eraman ditu aurrera Ikerketan, Elkarrreraginean eta Heziketan. Jarduera horiek agerian uzten dute Institutoak euskal gizarteari zein lehiakortasunari buruzko pentsamendu unibertsalari egin dien ekarpena. Azpimarratzekoak dira Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasunari buruz bi urtetik behin argitaratutako txostenak, gero eta ugariagoak diren argitalpen zientifikoak, eskaintako ikastaroak, eta eragileekin elkarrireagineko jarduerak.

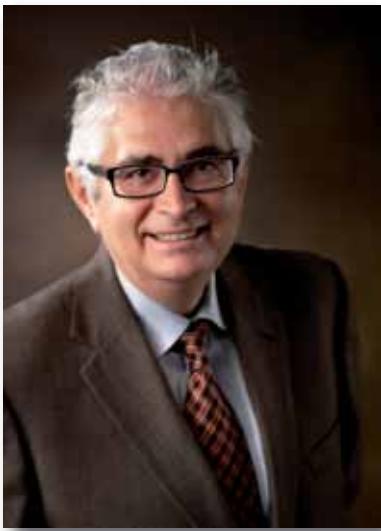
Ibilbide labur honetan lortutako emaitzek gure proiektuaren alde lan egiten jarraitzeko indarra ematen digute. Iaz esaten genuen bezala, proiektua beren ahalmenak euskal gizartearen ongizate maila elkarrekin hobetzeko ahaleginaren zerbitzura jartzen duten pertsonen ilusioen batura da.

Orkestra egitasmo bizia da, dinamikoa, etorkizun hobea eraikitzeko modu bakarra lehiakortasunean eragiten duten guztien arteko lankidetza dela uste duena eta horregatik, hasiera-hasieratik Euskal Autonomia Erkidegoko unibertsitateen, enpresen eta erakunde publikoen ekarpenak eta lankidetza bilatu ditu. Bereziki eskerrak eman nahi dizkiegu erakunde babesleei, haien ekarpen garrantzitsurik gabe Orkestra ez bailitzateke bideragarria izango.

Abentura honen hasieran galdera asko genituen. Horietako batzuk erantzun ditugu, baina bidean beste batzuk ere sortu zaizkigu eta erantzuna eman nahian gabiltza, helburu dugun lehiakortasun iraunkorrerako bidean diagnostikoa egiteko gakoak baitira. Galderen eta erantzunen unibertso horretan, gauza bat ziur dakigu: etengabeko hausnarketa prozesuak eta epe luzeko ikuspegia behar-beharrezko ditugula gure gizarteak dituen erronkei aurre egiteko.

Mila esker egunez egun Institutuaren errealtitatea gauzatzen duzuen guztiei.

| Carta del Director General |



La memoria que ponemos a vuestra disposición da cuenta del cumplimiento durante el año 2009 del programa de actividades de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad en sus tres vertientes de Investigación, Interacción e Instrucción. Por su carácter integrador de las actividades y de las áreas de conocimiento del Instituto, así como por ser una de las principales contribuciones que este hace a la sociedad, cabe destacar la celebración, en el mes de julio, de la II Conferencia General de Competitividad. La conferencia fue el marco para la presentación del “II Informe de Competitividad del País Vasco: hacia el estadio competitivo de la innovación”, en la que nos acompañaron los miembros del Consejo Asesor de Orkestra, quienes también participaron en los seminarios de carácter académico que tuvieron lugar con motivo de la ocasión por la mañana. El resultado fue una enriquecedora jornada dedicada a la competitividad en la que se dieron cita las instituciones públicas y privadas que nos respaldan, así como los agentes socioeconómicos más importantes de nuestro entorno.

Coincidiendo con mi incorporación al Instituto en el mes de mayo, iniciamos un proceso de reflexión que culminó con el Plan Estratégico 2010-2013, aprobado por el Consejo de Administración en el mes de diciembre. La tarea de diseñar dicho plan se vio facilitada por la existencia de un equipo de trabajo sólido y con recorrido que se sumó con entusiasmo al, en ocasiones complejo, ejercicio de identificar aciertos, fallos y oportunidades. El ejercicio de planificación estratégica se vio enriquecido por la participación activa de académicos de prestigio y de actores relevantes del sector privado y del sector público, encardinando el futuro del Instituto con los retos fundamentales por los que ha de transcurrir la competitividad de la economía vasca. Mi gratitud a todos por su esfuerzo.

Una de las apuestas más importantes del Plan Estratégico 2010-2013 es consolidar Orkestra como centro de referencia internacional para el análisis y debate sobre competitividad territorial en un entorno global, así como convertir al Instituto en un actor relevante para la mejora de la competitividad sostenible del País Vasco y, con ello, incidir positivamente en el bienestar de su sociedad.

Orkestra buscará alcanzar dichos objetivos mediante una Investigación excelente sobre políticas públicas y de empresa para la competitividad; la Interacción de transformación e impulso como facilitadores-asesores de los procesos con los agentes, profundizando nuestra relación con todos ellos; y la Instrucción especializada, ampliando nuestra oferta de formación en temas relevantes.

Hemos trazado el camino para los próximos años y ahora nos toca recorrerlo y consolidar el centro de excelencia que todos queremos. Lo hacemos con ilusión, convencidos de que Orkestra debe ser un actor central de la reflexión académica acerca de la competitividad sostenible, que es la única vía para superar la crisis económica en condiciones favorables y para garantizar el bienestar futuro de los ciudadanos.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "José Luis Curbelo".

José Luis Curbelo
Director General del Instituto Vasco de Competitividad
Lehiakortasunerako Euskal Institututuko zuzendaria nagusia

| Zuzendari Nagusiaren Gutuna |

Zuen eskuetan jartzen dugun memoria honek Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuak 2009. urtean Ikerketan, Elkarreraginean eta Heziketan aurrera eraman dituen jardueren berri ematen du. Jarduera horien artean azpimarratzeko da uztalean egin genuen Lehiakortasunari buruzko II. Biltzar Nagusia, Instittuaren jarduerak eta jakite-arloak orobiltzen dituena eta Instittuak gizarteari egiten dion ekanpen nagusietako bat dena. Biltzarrean “Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko II. Txostena: berrikuntzaren lehiatzeko egoerara” aurkeztu zen. Aurkezpenean Orkestrako Aholku Batzordeko kideak izan ziren, zeinak goizean izan ziren mintegi akademikoean ere parte hartu zuten. Lehiakortasunaren inguruko jardunaldi aberatsa izan zen, eta bertan izan ziren babesle ditugun erakunde publikoak eta pribatuak, eta gure inguruko eragile sozio-ekonomiko nagusiak.

Maiatzean, Institutuan lanean hastearekin batera, hausnarketa prozesu bati ekin genion, 2010-2013 Plan Estrategikoa egiteko. Administrazio Kontseiluak abenduan eman zion oniritzia. Plana diseinatzea errazagoa izan zen Institutuak lan talde sendoa eta ibilbide luzeak zuelako eta gogo handiz batu zitzaiolako ongi egindakoak, hutsuneak, eta aukerak identifikatzeko lanari, askotan konplexua izanik ere. Plangintza estrategikoaren prozesua asko aberastu du izen handiko akademikoen eta sektore pribatuko zein publikoko eragileen parte-hartze aktiboak. Horrenbestez, Institutuaren etorkizuna eta euskal ekonomiak lehiakortasunaren bidean izango dituen funtsezko erronkak batera joango dira. Egindako ahalegina eskertu nahi diet guztiei.

2010-2013 Plan Estrategikoaren baitan apustu garrantzitsuenetako bat da Orkestra lurrealde lehiakortasunari buruz ingurune globalean analisirako eta eztabaidarako nazioarteko erreferentzia zentro bihurtzea. Halaber, Institutuak eragile esanguratsu izan nahi du Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasun iraunkorra hobetzen eta, horren bidez, gizartearen ongizatea areagotzen.

Orkestrak helburu horiek lortzeko hiru arlotan jardungo du: ingurune globalean, politika publikoei eta enpresa politikei buruzko Ikerketa bikainean; Elkarreraginean, lehiakortasuneko eragileekin harremanak sakontzeko eta prozesuetan bideratzaile-aholkulari izateko; eta Heziketa espezializatuan, lehiakortasunaren inguruko gure prestakuntza eskaintza zabalduz.

Hurrengo urteetako bidea marraztu dugu jada, eta orain bide horretan aurrera egin behar dugu, Institutua bikaina izan dadin, guztiok nahi dugun bezala. Ilusioz jarraituko dugu lanean, zinez uste baitugu Orkestrak lehiakortasun iraunkorrai buruzko hausnarketan eragile nagusi izan behar duela. Hain zuen ere, lehiakortasun iraunkorra da krisi ekonomikotik onik ateratzeko eta gure gizartearen etorkizuneko ongizatea bermatzeko bide bakarra.



2009

memoria

Índice

12

1 | Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad |

Introducción	13
Qué es Orkestra	14
Patrocinadores	15
Consejo de Administración	16
Estructura Organizativa	18
Plan Estratégico 2010-2013	21

22

2 | Las 3 íes: Investigación, Interacción, Instrucción |

Áreas de Conocimiento	24
Departamento de Territorio, Innovación y Clústeres	25
Departamento de Emprendizaje	30
Departamento de Estrategia	33
Cátedra Basque Chair of Competitiveness (BCC)	34
Área de Apoyo Académico	35
Actividades	36

42

3 | Redes y Convenios de Colaboración |

Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) – Universidad de Harvard	43
Redes	44
Convenios de Colaboración	44



1 | Orkestra Instituto Vasco de Competitividad |

| Introducción |

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad de la Fundación Deusto, en adelante Orkestra o Instituto, nació en 2006 como resultado de un proceso de convergencia entre diferentes iniciativas estratégicas, que se tradujeron en la creación de un instrumento al servicio de la competitividad y de la prosperidad del País Vasco y su ciudadanía. En ese contexto, el ejercicio correspondiente al año 2009 cierra una primera etapa en la evolución del Instituto centrada en su lanzamiento y puesta en funcionamiento; para ello se ha apoyado en un intenso programa de actividades que ha convertido a Orkestra en un referente en el estudio de la competitividad, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Ahora, con la aprobación en el mes de diciembre de 2009 del Plan Estratégico 2010-2013, Orkestra inicia una nueva etapa basada en su consolidación como centro de referencia para el análisis y debate sobre competitividad territorial.

| Qué es Orkestra |

Orkestra busca ser referente internacional en el análisis de la competitividad territorial en un entorno global. Asimismo, pretende ser un actor relevante en la mejora de la competitividad sostenible del País Vasco, contribuyendo de esta manera a la mejora del bienestar de la ciudadanía de esta Comunidad.

Además, Orkestra busca fortalecer la competitividad de la economía y sociedad vascas en un entorno global, teniendo siempre en cuenta la necesidad de promover un desarrollo sostenible. Para ello utiliza herramientas como la investigación de excelencia, los programas de instrucción especializados y la permanente interacción con los agentes económicos (administraciones locales, regionales y nacionales, la Unión Europea, empresas, centros tecnológicos, organizaciones empresariales, asociaciones clúster, etc.).



Entre sus principales objetivos destacan...

- El análisis de la competitividad de la economía y sociedad vascas, en el cambiante marco de las relaciones económicas globales.
- La reflexión sobre los escenarios más adecuados para la mejora de la competitividad del sistema productivo y el bienestar de la ciudadanía.
- La evaluación del impacto de las políticas, los instrumentos (públicos y privados) y las herramientas aplicadas.
- La construcción y propuesta, junto con los actores socioeconómicos, de estrategias competitivas apropiadas.

El valor diferencial del Instituto reside en su función de eslabón entre la investigación de excelencia y su potencial aplicación en temas de competitividad, con lo que ello supone de mejora en el proceso.

La sede principal del Instituto se encuentra en el campus de San Sebastián de la Universidad de Deusto, y también dispone de oficinas en Bilbao (Biblioteca-CRAI).

Sede de San Sebastián

Campus de la Universidad de Deusto

Mundaiz, 50
20012 Donostia/San Sebastián

Sede de Bilbao

Biblioteca-CRAI, Universidad de Deusto

Ramón Rubial, 1, planta 8, aula 7
48009 Bilbao

www.orkestra.deusto.es

| Patrocinadores |

Orkestra, que nació en el seno de la Fundación Deusto, cuenta con el apoyo decidido del Gobierno Vasco, a través de la Sociedad para la Promoción y Reconversion Industrial (SPRI), y de la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG). Desde su puesta en marcha, ambas instituciones participan en la consolidación de este proyecto, que debe desempeñar un papel fundamental en el apoyo a las estra-

tegias de competitividad, provenientes tanto de las administraciones públicas como de los diferentes agentes del entorno. Asimismo, el Instituto integra a empresas y entidades privadas, con la incorporación de grupos empresariales de relevancia, que completan y complementan el esquema de cooperación público privado fijado desde los orígenes de esta iniciativa.



Consejo de Administración



Presidente de Honor:
D. Michael E. Porter



Presidente:
D. José Luis Larrea
Fundación Deusto
Presidente de Ibermática

Por lo que se refiere a la actividad del Consejo de Administración de Orkestra durante el año 2009, hay que reseñar que sus integrantes han celebrado reuniones en las que se han abordado las diferentes vertientes de actuación del Instituto, con especial atención a aspectos básicos como posicionamiento estratégico, desarrollo corporativo, incorporación de recursos humanos, gestión económico-administrativa y gestión de actividades propias en las facetas de investigación, interacción e instrucción. Hay que destacar que en su reunión del mes de diciembre, el Consejo de Administración aprobó el Plan Estratégico 2010-2013.

Durante el ejercicio 2009 se ha producido la sustitución de D. Alberto Alberdi por D. Juan Goicolea, en representación de la Sociedad para la Promoción y Reconversion Industrial (SPRI) del Gobierno Vasco. Orkestra agradece el esfuerzo, la dedicación y las aportaciones que, desde sus inicios, D. Alberto Alberdi ha realizado a este proyecto.

Asimismo ha cesado como consejera Dña. Susana Rodríguez, que ha sido sustituida por D. Antonio Yabar. Orkestra agradece a Dña. Susana Rodríguez su esfuerzo, dedicación y aportaciones al proyecto.

Miembros del Consejo de Administración (a 31 de diciembre de 2009)



D. Juan Goicolea
SPRI - Gobierno Vasco



D. Jesús Alberdi
Fundación Deusto
Consejero Delegado de Elkargi



D. Andrés Arizkorreta
Fundación Deusto
Consejero delegado de CAF



D. Lucio Delgado
Fundación Deusto



D. Alberto García Erauzkin
Euskaltel
Consejero - director general



D. José Ramón Guridi
Diputación Foral de Gipuzkoa
Diputado foral de Innovación



D. Xabier Iturbe Otaegi
Kutxa
Presidente



D. Emilio López Atxurra
Repsol - Petronor
Miembro del Consejo Petronor



D. Antonio Yabar
Fundación Deusto
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto



D. Guillermo Ulacia*
Gamesa



D. Pedro Luis Uriarte
Fundación Deusto
Presidente de Economía, Empresa y Estrategia



**Secretario:
D. Víctor Urcelay**
Fundación Deusto
Adjunto al decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto

* En el mes de octubre de 2009 fue sustituido en la presidencia de Gamesa por D. Jorge Calvet.

| Consejo Asesor |

El Consejo Asesor del Instituto, formado por expertos internacionales en el área de la competitividad, tiene como misión asesorar al Consejo de Administración –y a su presidente de manera específica– en las tareas de revisión y seguimiento de la marcha del Instituto. En 2009 se incorporó a este D. Sandy Baruah, con lo que queda completado el plan para el despliegue de expertos en las principales áreas de actividad de Orkestra. El Consejo Asesor está formado por las siguientes personas:



**D. Jon Azua, Ph.D.
(Presidente)**
Presidente de E.novating Lab



D. Christian Ketels, Ph.D.
Institute for Strategy and
Competitiveness (ISC)
Universidad de Harvard (EE.UU.)



D. Soumitra Dutta, Ph.D.
INSEAD (Francia)



D. David Audretsch, Ph.D.
Institute for Development
Strategies
Universidad de Indiana (EE.UU.)



D. Sandy K. Baruah
Council on Competitiveness
(EE.UU.)

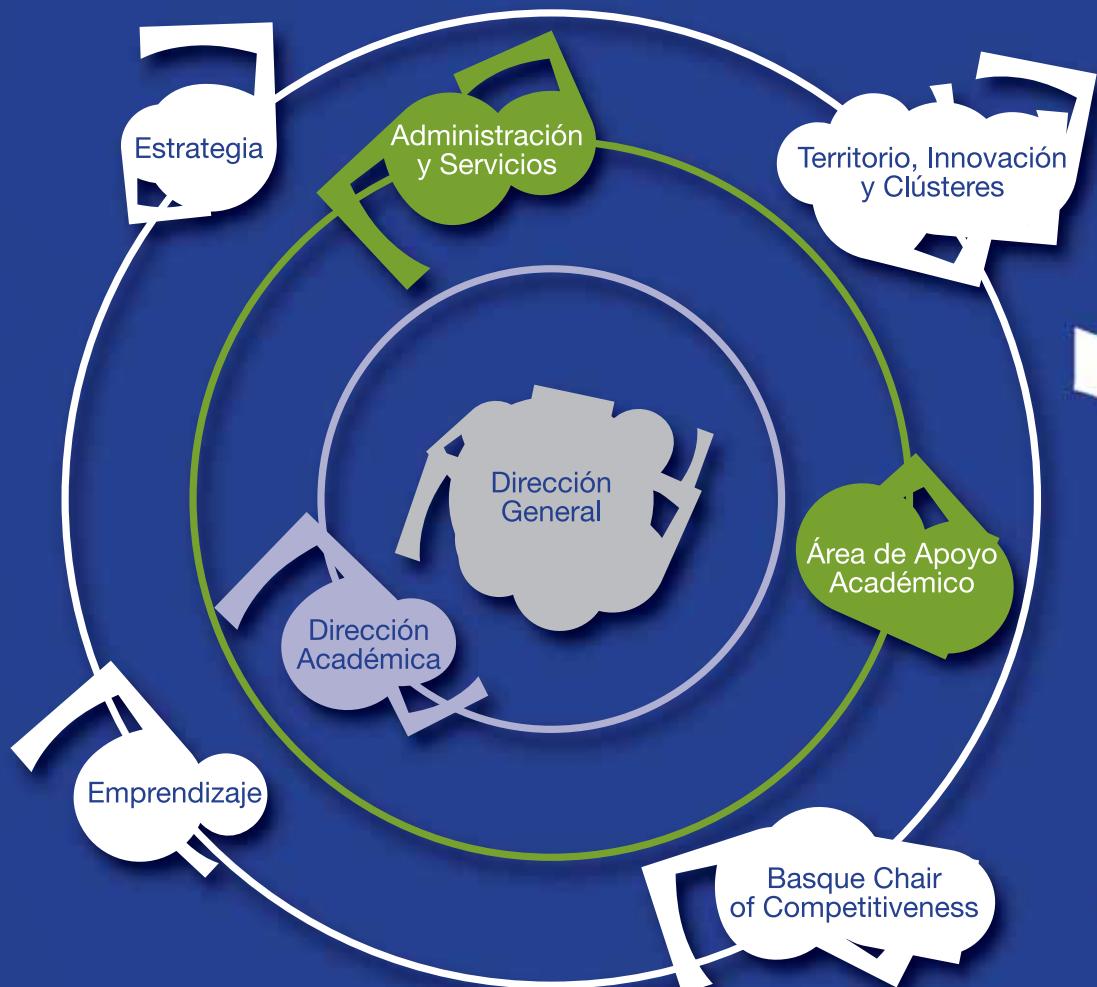
El Consejo Asesor ha celebrado sesiones ordinarias en julio y octubre, atendiendo al Programa de Objetivos y Actividades previsto para el ejercicio 2009, al tiempo que ha desarrollado su labor de asesoramiento e impulso para el desarrollo del Instituto. En este contexto, cabe destacar las siguientes iniciativas y actividades:

- Seguimiento y refuerzo de las actividades del Instituto mediante reuniones con los responsables de las áreas de investigación.
- Participación en la II Conferencia General de Competitividad (Contraste del Informe y Panel de Expertos).
- Contraste y aportaciones en la elaboración del Plan Estratégico 2010-2013.
- Impulso y facilitación de la relación institucional con el presidente de honor, Michael E. Porter, y el ISC de la Universidad de Harvard, así como lo siguiente:
 - Coordinación de la Evaluación Académica anual prevista.
 - Representación del Instituto en diferentes eventos internacionales, conferencias académicas y publicaciones.
- Intensa actividad docente en la oferta de educación ejecutiva del Instituto y, en especial, en los programas Microeconomics of Competitiveness (MOC) —San Sebastián, Bilbao—, red MOC en el mundo y los programas en colaboración con la Deusto Business School (DBS), como el Programme for Leadership Development (PLD).
- Participación en el diseño de Oferta educativa (Programas MOC Executive, Entrepreneurship, Doctorales) del Instituto.
- Contraste y recomendaciones sobre contenido Cátedras y Líneas de actuación del Instituto, así como de su programa científico.
- Participación en proyectos de investigación cooperativa con la red internacional.



| Estructura Organizativa |

La estructura organizativa del Instituto está diseñada para la consecución eficaz y eficiente de sus objetivos. De esta manera, se persigue el equilibrio en todos y cada uno de los órganos, así como en los intereses de los diferentes agentes implicados en la mejora de la competitividad.



| Desarrollo corporativo |

José Luis Curbelo, Ph.D., asumió en el mes de mayo de 2009 el cargo de director general de Orkestra. Bajo su liderazgo, el Instituto inicia una nueva etapa en su proceso de consolidación como centro de referencia internacional en el terreno de la competitividad regional.

Asimismo, a lo largo del año 2009 se ha venido trabajando en la dinamización de Orkestra a través de la puesta en marcha de diversas iniciativas. En este sentido, destacan la remodelación de la página web, que –manteniendo su espíritu inicial– ofrece una imagen renovada, así como el desarrollo del proyecto Orkestra 2.0, orientado a reforzar la presencia pública del Instituto mediante el uso de las nuevas plataformas digitales.

Dirección General

Personas |

El Instituto quiere agradecer a sus colaboradores Ricardo Aguado, Juan José Gibaja, Olga Rivera y Josune Sáenz el esfuerzo y la dedicación que durante estos años han prestado al proyecto Orkestra, al tiempo que les desea una trayectoria de éxitos en su actividad profesional dentro de la Universidad de Deusto.

José Luis Curbelo, Ph.D.
Director General



Territorio, Innovación y Clústeres

Miguel Ángel López, Ph.D.
Investigador



Iñaki Peña, Ph.D.
Responsable de área



Miren Larrea, Ph.D.
Investigadora senior



Davide Parrilli, Ph.D.
Investigador senior



James Karlsen, Ph.D.
Investigador senior



James Wilson, Ph.D.
Investigador senior



Mikel Navarro, Ph.D.
Investigador senior



Ferrán Vendrell, Ph.D.
Investigador



Emprendizaje

José Luis González
Ayudante de investigación



Asier Murciego
Responsable de área



Rakel Vázquez
Ayudante de investigación



Área de Apoyo Académico

Estrategia

Aitziber Elola, Ph.D.
Investigadora



Ibon Gil de San Vicente
Responsable de área



Patricia Canto
Comunicación



Área de Administración y Servicios

Idoia Egaña
Contabilidad y administración



Cristina Molina
Medios de apoyo



Natalia Martínez
Medios de apoyo



Aitziber Barrio
Secretaría general



Colaboradores externos

Las siguientes personas han desarrollado o colaborado en diferentes actividades o proyectos de investigación:

Nombre	Organización
Ainhoa Arrona	Gipuzkoa Sarean
Aitor Garmendia	Facultad de CC. EE. y Empresariales de la Universidad de Deusto (ESTE)
Aloña Martiarena	Universidad de Birmingham (Reino Unido)
Amaya Altuzarra Artola	Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)
Andrea Fosfuri	Universidad Carlos III
Anne Halvorsen	Agder Research (Noruega)
Arne Isaksen	Agder Research (Noruega)
Asier Minondo	ESTE
Bengt-Ake-Lundvall	Universidad de Aalborg (Dinamarca)
Bjorn Asheim	Universidad de Lund (Suecia)
Burton Gintell	Sophia–Antipolis Business Angels (Francia)
Carlos Osorio	Universidad Adolfo Ibáñez (Chile)
Christian Serarols	Universidad Autónoma de Barcelona
Christoph Beer	ICT Cluster Bern (Alemania)
Cristina Aragón	ESTE
Cristina Iturrioz	ESTE
Cristina Zabala	ESTE
Edgardo da Fonseca	Daclem Solutions (Francia)
Eduardo Bueno	Universidad Autónoma de Madrid
Edward Lorenz	Universidad de Nice-Sophia Antipolis (Francia)
Emilio Huertas	Universidad Pública de Navarra
Eneko Knörr	IDEATECA
Francisco Alburquerque	Programa Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED)
Helmut Kergel	VDI/VDE Innovation+Technik GmbH (Alemania)
Ion Muñoa	ESTE
Jaime Otamendi Muñagorri	Gipuzkoa Sarean
Javier Font	Aurman

Nombre	Organización
Javier Hernández	INCIDE
Javier Suela	NIM Genetics
Jesús Mari Valdaliso	UPV/EHU
Jon Barrutia Guenaga	UPV/EHU
Jon Landeta Rodríguez	UPV/EHU
José Luis Osuna Llaneza	Universidad de Sevilla
Josune Sáenz	ESTE
Juan José Gibaja	ESTE
Juan José Llisterri	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Juan Luis López Cardenete	IESE Business School
Judit Coll	CEQUIP–Cluster of Machine Manufacturers
Leire Oiarbide	The Competitiveness Institute (TCI)
Luis Balairón	Agencia Estatal de Meteorología (AEMET)
Marco Giarratana	Universidad Carlos III
María Ángeles Díez	UPV/EHU
María Paz Espinosa	UPV/EHU
Massimo Cermelli	La Comercial
Mikel Landabaso	Comisión Europea
Olga del Orden	ESTE
Olga Rivera	ESTE
Patrik Ryden	Øresund Logistics (Suecia/Dinamarca)
Pedro Trucharte	BAN Madrid
Ricardo Aguado	La Comercial
Ricardo Martínez Santa María	UPV/EHU
Roy Thurik	Erasmus University Rotterdam (Holanda)
Santiago López	Universidad de Salamanca
Serge Lambert	Team Côte d'Azur (Francia)
Tomás Casquero	ACLUNAGA–Naval Cluster Association
Xavier Vives Torrents	IESE Business School
Zoltan Acs	George Mason University (EE.UU.)

| Plan Estratégico 2010-2013 |

El Plan Estratégico 2010-2013 ha sido aprobado por el Consejo de Administración en su reunión del 4 de diciembre de 2009. Apoyado en los logros de una primera etapa de lanzamiento y puesta en funcionamiento, tiene como objetivo consolidar Orkestra como referente internacional en el estudio de la competitividad regional. El plan incorpora también los elementos necesarios para que Orkestra consolide su estructura.

Los objetivos estratégicos del Plan son los siguientes:

- 1.** Lograr la estabilidad institucional y financiera del Instituto, potenciando la captación externa de fondos.
- 2.** Consolidar Orkestra como centro de referencia internacional para el análisis y debate sobre competitividad territorial.
- 3.** Profundizar en la cooperación del Instituto con los agentes de competitividad.
- 4.** Ampliar la oferta académica del Instituto.
- 5.** Optimizar las sinergias con las universidades del entorno.
- 6.** Incrementar la presencia pública del Instituto (Orkestra 2.0).





2 | Las 3 íes |

Las actividades del Instituto se enmarcan en tres funciones esenciales, las denominadas 3 íes, de cuyo desarrollo sinérgico depende el logro de los objetivos fijados para Orkestra.

investigación

La investigación, caracterizada por el rigor académico, objetividad e independencia, e integrada en un programa científico e investigador evaluable.

interacción

La interacción, entendida como la labor de «facilitación» práctica en la aplicación de estrategias competitivas, con el acompañamiento experto en proyectos especiales, y en la definición de agendas y políticas públicas y privadas.

instrucción

La instrucción especializada, fijando contenidos, acreditando programas, materiales y formadores para preparar a los líderes de la competitividad, junto con el diseño e impartición de programas propios.

| Áreas de Conocimiento |

Las 3 íes, es decir, las funciones esenciales de Investigación, Interacción e Instrucción, se materializan a través de la interrelación de tres áreas de conocimiento:

• Territorio, Innovación y Clústeres

- Competitividad regional sostenible.
- Innovación en las instituciones públicas y eficiencia del entramado institucional (gobernanza multinivel).
- Sistema regional de innovación.
- Clústeres.

• Emprendizaje

- Demografía empresarial.
- Emprendizaje de alto potencial de crecimiento.
- Actividad intraemprendedora de empresas existentes (*spin-offs*).
- Ecosistema emprendedor y competitividad regional.

• Estrategia

- Procesos de innovación.
- Procesos de internacionalización.
- Dimensión y estructuras organizativas.

Las 3 íes tienen también su reflejo en otras actividades llevadas a cabo por el Instituto, tales como la organización de conferencias, seminarios, cursos, etc.



| Departamento de Territorio, Innovación y Clústeres |

El Departamento de Territorio, Innovación y Clústeres tiene como objetivo identificar, analizar y mejorar los factores que son clave en el proceso de lograr una competitividad sostenible; todo ello, desde una perspectiva de análisis comparativo entre regiones.

Desde ese planteamiento, el objetivo fundamental reside en contribuir a la mejora de la competitividad global del País Vasco, y en ese proceso analiza y apoya (en cooperación con las administraciones y los agentes de la competitividad), las claves del entorno que inciden en la competitividad específica de las empresas.

Para conseguir esos fines, el Departamento ha puesto en marcha una metodología asentada en dos factores clave: la evaluación de las políticas de competitividad, y la reflexión sobre el protagonismo que en ellas adquieren tanto los actores participantes en las mismas, como las estrategias de colaboración desarrolladas por éstos.

El Departamento cuenta con un equipo multidisciplinar de personas, que combina capacidades profesionales para dar respuestas eficaces tanto desde la perspectiva internacional como desde la del conocimiento local, con competencias en el campo de la investigación y la interacción, y con aptitudes para la integración de metodologías diversas. Uno de los retos más importantes del Departamento es la búsqueda del equilibrio entre los aspectos académicos y prácticos de su actividad; es decir, lograr contribuir al ámbito académico y generar al mismo tiempo un nuevo conocimiento práctico, en aras de la mejora de la misma, en colaboración con los agentes relacionados con la competitividad.



Principales actuaciones

A lo largo del año 2009 el Departamento de Territorio, Innovación y Clústeres ha fortalecido su posicionamiento internacional en el terreno de la competitividad regional. Entre las actuaciones que han contribuido a ello, destacan las siguientes:

- La participación en el proyecto *European Cluster Observatory-II*, en el que el Instituto ha aportado la conceptualización y medición de la competitividad a nivel regional, integrando para ello dimensiones sociales y de sostenibilidad medioambiental. El trabajo ha sido desarrollado en consorcio con otros cinco prestigiosos centros de investigación internacionales.
- La organización y participación en encuentros internacionales con contribuciones de investigadores de primer nivel, tales como: (1) el "Seminario sobre Innovación y Aprendizaje"; (2) el evento organizado con *European Network on Industrial Policy* (EUNIP) sobre el papel de la universidad en el sistema de innovación; y (3) la coordinación de un monográfico de la prestigiosa revista *European Planning Studies* sobre la competitividad territorial y las políticas industriales.
- La conformación de un equipo en *investigación-acción* para trabajar en nuevas fórmulas de investigación transformadora, susceptibles de ser incorporadas a los diferentes proyectos. El Departamento colabora, para ello, con equipos internacionales con gran experiencia en esta metodología, referentes de los que aprender y con los que contrastar la aproximación metodológica. Para reforzar esta línea estratégica, el Instituto ha incorporado a tiempo parcial a un experto proveniente de una universidad noruega de prestigio.
- La consolidación de relaciones de confianza (*capital social*) con los agentes de competitividad vascos, tales como las Agencias de Desarrollo Comarcal, las Asociaciones Clúster o las Administraciones Públicas. El objetivo es potenciar los procesos de aprendizaje y de desarrollo de nuevas capacidades, impulsando los procesos de transformación para la mejora de la competitividad regional.

Líneas de Trabajo

El trabajo del Departamento de Territorio, Innovación y Clústeres se canaliza a través de cuatro líneas prioritarias: (1) competitividad regional sostenible; (2) innovación en las instituciones públicas y eficiencia del entramado institucional (gobernanza multinivel); y, (4) sistema regional de innovación y clústeres.

| Competitividad regional sostenible |

Esta línea de trabajo se sustenta en el análisis de los factores que contribuyen a alcanzar una competitividad social y medioambientalmente sostenible, con especial énfasis en el nivel regional, y aplicando el conocimiento generado en la mejora competitiva del País Vasco.

En este contexto, uno de sus principales retos es la delimitación conceptual de la competitividad regional, considerando los aspectos tanto macro como microeconómicos y la determinación de metodologías para su medición.

| Innovación en las instituciones públicas y eficiencia del entramado institucional |

Busca la comprensión de cómo los distintos agentes de la competitividad, en ámbitos geográficos diferentes, pueden coordinar sus actuaciones de forma eficiente, así como la aplicación de dicho conocimiento a la mejora competitiva del País Vasco.

El punto de partida es el reconocimiento de la influencia determinante que en la competitividad regional tienen los aspectos microeconómicos y, en estadios avanzados de desarrollo competitivo, los ligados a la generación, transmisión y aplicación del conocimiento. En este sentido, el Instituto se ha planteado como retos: (1) la definición de los modelos territoriales que aprenden; (2) la facilitación de procesos de aprendizaje territoriales; y (3) la evaluación de las políticas soft, que promueven la mejora de las relaciones entre los diferentes agentes del sistema.

| Sistema regional de innovación |

Impulsa el desarrollo de esquemas conceptuales e indicadores de innovación adecuados, aplicando dicho conocimiento a la mejora del Sistema Vasco de Innovación. Se parte del conocimiento de que la base de la competitividad radica, cada vez más, en la innovación, y no exclusivamente en una ventaja en costes.

Entre los principales retos planteados en este terreno se encuentran: (1) la identificación de factores determinantes de la innovación, y su incidencia en la producti-



vidad y sostenibilidad; (2) el estudio de las interrelaciones y eficiencia de los agentes del Sistema Vasco de Innovación; (3) la elaboración de análisis comparados del modelo vasco con el de otras regiones y países; y (4) la modelización del Sistema Vasco para fomentar buenas prácticas.

| Clústeres |

En apoyo a la política de clústeres, que es generalmente reconocida como exitosa, el Departamento promueve el análisis y la mejora de la eficiencia y la competitividad de los clústeres, y de la política que los engloba. Paralelamente busca incorporar reflexiones comparativas con otros ámbitos de referencia, partiendo de que el conocimiento necesario para innovar depende cada vez más de combinaciones específicas de tecnología, habilidades y competencias.

Entre sus retos destacan: (1) el estudio de los clústeres y el desarrollo de cadenas de valor globales; (2) el diseño de metodologías de evaluación de las políticas clúster; y (3) la reflexión sobre la mejora competitiva de los clústeres vascos.

Principales proyectos

A lo largo del año 2009 el Departamento de Territorio, Innovación y Clústeres ha trabajado en los siguientes proyectos:

- **European Cluster Observatory-II.** Proyecto financiado por la Comisión Europea para el periodo 2009-2012, que persigue el desarrollo conceptual de la competitividad regional, integrando la dimensión social y la sostenibilidad medioambiental, así como la definición de metodologías para la medición de esa competitividad en comparación con otras regiones europeas. Tiene como objetivo crear una plataforma europea, para la colaboración entre organizaciones clúster y sus miembros, que facilitará la presentación de información clave, la identificación de socios, la promoción de colaboración y el *benchmarking* de actividades. El objetivo es aportar información relevante sobre clústeres europeos y sus ámbitos regionales de competitividad. Se trata de un proyecto en el que colabora Orkestra con otros cinco centros de investigación internacionales de referencia en el campo de la competitividad.
- **Eco-berri.** Proyecto enmarcado en el “Programa Etortek”, con financiación del Gobierno Vasco, que se centra en el análisis de la relación entre competitividad y sostenibilidad, tanto para el conjunto de la industria vasca, como para el Clúster de la Edificación Sostenible. Su objetivo es hacer llegar a la clase empresarial vasca, y a su entorno, las oportunidades que ofrece la eco-innovación para mejorar la sostenibilidad de productos y procesos, y mostrar al mismo tiempo cómo ello puede reflejarse en un incremento de la competitividad. Es un proyecto desarrollado por Orkestra en el que participan Labein-Teknalia y un grupo de instituciones vascas.
- **Estructuras de propiedad y grupos empresariales.** Este proyecto es continuación del estudio titulado *Estructuras de propiedad y grupos empresariales en España y el País Vasco*, impulsado por Orkestra. Con él se busca ahondar en el estudio de la composición y características de los grupos empresariales vascos, cuya identificación demandan los agentes económicos y políticos, debido a su creciente relevancia económica y a su papel dinamizador. El estudio analiza asimismo, la influencia que la pertenencia a un grupo de esas características puede tener en el nivel de desempeño de las empresas y en su estructura financiera. El proyecto se desarrolla en colaboración con investigadores de la Universidad de Deusto.
- **Gipuzkoa Sarean.** Proyecto de investigación centrado en los valores. Se enmarca dentro de la iniciativa Gipuzkoa Aurrera, puesta en marcha por la Diputación Foral de Gipuzkoa junto a varias empresas y entidades del territorio para estimular proyectos que contribuyan al desarrollo de la provincia. Tiene como objetivo intervenir en el capital social del territorio de Gipuzkoa, para incidir positivamente en su competitividad. En el proyecto, además de Orkestra, participan la Universidad de Oxford y Mondragon Unibertsitatea.





- **Transferencia de metodologías y formación a las agencias vascas de desarrollo.** Desarrolla acciones de transferencia metodológica para incidir en los responsables del diseño de políticas en el País Vasco. Para su consecución, el Instituto está configurando diversas redes de colaboración, cuya meta es abrir canales por los que con posterioridad se puedan transferir las metodologías diseñadas, que podrían aumentar la eficiencia con la que dichos agentes abordan sus actuaciones. Así, por un lado, el proyecto está orientado a establecer un marco de colaboración con la Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo (Garapen) y, por el otro, a apoyar a dicha asociación en el diseño de acciones de formación, información y promoción de la colaboración dirigidas a los técnicos de las agencias de desarrollo comarcal.
- **'Orkestando' territorios.** Proyecto experimental que impulsa el concepto de investigación transformadora. Tiene como objetivo conceptualizar este tipo de investigación, y definir una posible interpretación de la "orkestación" de territorios, así como del papel del Instituto en la transformación del País Vasco en el nuevo estadio competitivo. Uno de los conceptos centrales del proyecto es el de red, y por eso se estudian algunas de ellas, a fin de detectar buenas prácticas que alimenten el proceso de conceptualización. Para su logro, Orkestra propone des-

arrollar nuevas tendencias que requieren de novedosas aproximaciones a las políticas de competitividad e innovación, así como su adaptación a las circunstancias cambiantes. El proyecto se desarrolla dentro del acuerdo de colaboración de Orkestra con Ezagutza Gunea (red de colaboración público-privada constituida por empresas, centros formativos, ayuntamientos y la Agencia de Desarrollo Comarcal del Urola Medio). Las metodologías testadas en este contexto están siendo difundidas, a través de Garapen, al resto de agencias de desarrollo comarcal del País Vasco.

- **Desarrollo de un modelo para la identificación de oportunidades de colaboración basadas en relaciones 'input-output' u otras sinergias.** Articula localmente procesos de diagnóstico que permitan detectar posibles colaboraciones, entre agentes comarcales así como entre estos y otros de fuera de la comarca. Tiene como objetivo diseñar una herramienta que permita generar sinergias y posibles áreas de colaboración, en el ámbito de la innovación para las empresas de una comarca. Ezagutza Gunea ha sido la primera en aplicar esta metodología para el análisis comarcal de diagnósticos de innovación en las empresas, que puede ser transferida a otras redes locales. Este proyecto se está desarrollando en colaboración con el Instituto I3B de Ibermática.

- **Estudio del sistema de innovación.** Este proyecto tiene dos objetivos principales: por un lado, llevar a cabo diagnósticos de la situación y análisis de eficiencia del Sistema Vasco de Innovación (sistema científico, infraestructuras tecnológicas y empresas), desde una perspectiva comparada, a partir de la explotación de diferentes bases de datos que han sido creadas en el Instituto. Por otra parte, realizar un estudio en profundidad de las infraestructuras tecnológicas vascas (parques y centros tecnológicos) con una perspectiva evolutiva y comparada con otras zonas geográficas. Forman parte de este proyecto los trabajos que se desarrollan con Innobasque para el desarrollo de indicadores de innovación para el País Vasco y el análisis del papel que juega la universidad en el sistema de innovación, en el que participan las principales universidades del entorno.
- **Estudio sobre las Asociaciones Clúster (AC) del País Vasco.** Identifica los elementos críticos sobre los que deben trabajar las Asociaciones Clúster existentes en el País Vasco, entendiendo que su transformación innovadora es fundamental para la mejora de la competitividad y bienestar regionales. En este proyecto participan, además de Orkestra, las AC, el Departamento de Industria del Gobierno Vasco, *The Competitiveness Institute*, y un equipo de investigadores de la Universidad de Deusto.
- **Identificación de clústeres en las comarcas y municipios del País Vasco.** Estudia la posibilidad de generar nuevos procesos de clusterización. Su objetivo es el de transferir a los agentes locales una herramienta creada por el Instituto para la identificación de clústeres locales relevantes para ellos, a fin de generar capacidades que originen procesos de clusterización. La herramienta incluye la identificación de clústeres y subclústeres a partir de datos de exportaciones. El proyecto se desarrolla en el marco del acuerdo con Garapen, y en colaboración con el Departamento de Industria, Comercio, Innovación y Turismo del Gobierno Vasco.
- **Evaluación participativa de la política de clústeres.** Aplica el conocimiento y las metodologías generadas en la línea de investigación de la evaluación de la política clúster, y avanza en la aplicación de una nueva metodología (evaluación participativa) para la valoración de esta política del Gobierno Vasco. Se trata de un proyecto de investigación que Orkestra desarrolla en colaboración con un equipo formado por investigadores de la Universidad de Deusto y de la Universidad del País Vasco. El primer proyecto piloto de aplicación de esta metodología se está realizando con la Asociación Clúster de Aeronáutica del País Vasco (HEGAN).
- **Estudio de legados de las Asociaciones Clúster.** Investiga cuáles han sido las ventajas competitivas de los clústeres del País Vasco, y cómo han ido evolucionando a lo largo de la historia, así como cuáles son sus retos actuales con el fin de obtener información relevante que contribuya a la mejora de la eficiencia de ese instrumento. El proyecto está enmarcado dentro del acuerdo de colaboración con Eusko Ikaskuntza, con el apoyo de un equipo de investigadores de Orkestra e historiadores de la Universidad de Salamanca y de la Universidad del País Vasco.
- **'The Competitiveness Institute' (TCI).** El TCI es una red internacional de excelencia en el conocimiento avanzado sobre clústeres, con más de 800 socios de 70 países. Orkestra es miembro organizativo de esta red desde comienzos de 2008. La colaboración y la gestión del conocimiento entre Orkestra y el TCI puede convertirse en un soporte importante para posicionar al País Vasco en el plano internacional, en temas ligados con competitividad (clústeres, política de clústeres etc.). Con esta iniciativa se busca la obtención de sinergias, ya que Orkestra aporta valor por su capacidad de investigación, interacción e instrucción en temas ligados a la competitividad, y el TCI contribuye con una plataforma internacional de la que aprender y en la que participar.



| Departamento de Emprendizaje |

El Departamento de Emprendizaje trabaja en el impulso de la mejora del ecosistema del emprendedor vasco, con el fin de mejorar la calidad y el impacto económico de los proyectos que inciden en la competitividad.

La mayoría de los estudios coinciden en señalar que la competitividad territorial sostenible a largo plazo, y por ende la capacidad para competir en los mercados globales, se asienta en una adecuada dinámica de la demografía empresarial; y fundamentalmente en el volumen y calidad del tejido emprendedor.

A lo largo del año 2009 el Departamento ha alcanzado importantes logros en las actividades relacionadas con las 3 iés. Además, el equipo de profesionales que trabaja en el Departamento se ha visto incrementado con la incorporación de nuevos miembros, lo que supone la consolidación de unos recursos humanos acorde con la dimensión de los proyectos y actividades a llevar a cabo.

Principales actuaciones

A lo largo del año 2009 el Departamento de Emprendizaje ha proseguido con su tarea de convertirse en referente internacional en el campo de la investigación del emprendizaje y de la competitividad regional, desarrollando para ello actuaciones que le confieran notoriedad y reconocimiento entre la comunidad científica. Entre esas actuaciones destacan las siguientes:

- Difusión de trabajos de investigación de alto perfil científico a través de reconocidas revistas del ámbito internacional (*International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, *International Entrepreneurship and Management Journal*) y del nacional (*Investigaciones Regionales*), así como de libros especializados (*Creación de empresas: aproximación al estado del arte*).
- Elaboración y edición del *Informe Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) para el País Vasco. Este informe analiza la actividad emprendedora y es un documento que va dirigido a un amplio colectivo, más allá del mundo académico.

- Participación de los miembros del Departamento en distintos foros y congresos internacionales acreditados: “*Research on Entrepreneurship*” (Budapest, Hungría); “*Ibero-American Academy of Management*” (Buenos Aires, Argentina), entre otros.
- Dirección de dos tesis doctorales, defendidas a lo largo del curso. Ambas han obtenido la máxima calificación, y una de ellas ha conseguido «la mención europea».
- Participación en dos proyectos de investigación plurianuales financiados con fondos europeos (“*Rethinking Entrepreneurship*”) y españoles (“Estructura de mercado y dinámica empresarial: factores determinantes de la innovación empresarial en las manufacturas y los servicios españoles”).
- Actividades docentes desarrolladas por miembros del Departamento, tales como la impartición de cursos de postgrado y seminarios de doctorado en centros como el Politécnico de Milán, la Universidad Católica de Uruguay, la Universidad Autónoma de Barcelona o la Universidad Pública de Navarra, así como la colaboración con la Deusto Business School en su Programa Executive MBA, y con el de doctorado de la Universidad de Deusto.





Líneas de Trabajo

El trabajo del Departamento de Emprendizaje se canaliza a través de cuatro líneas prioritarias: (1) demografía empresarial (tasas de creación, cierre, supervivencia, crecimiento de nuevas empresas); (2) innovación empresarial para facilitar el emprendizaje sostenible; (3) emprendizaje de alto potencial de crecimiento: innovación e internacionalización de empresas de reciente creación; (4) actividad intraemprendedora de empresas existentes (*'spin-offs'*); y (5) ecosistema emprendedor y competitividad regional.

| Demografía empresarial |

Esta línea de trabajo se centra en la realización de estudios que faciliten una mejor comprensión de los factores que inciden en la creación, supervivencia y crecimiento de las empresas. Para ello da seguimiento a la evolución demográfica empresarial,

analiza la relación entre demografía empresarial y competitividad regional, y estudia el papel desempeñado por las instituciones públicas.

Con esta actuación Orkestra se plantea el reto de profundizar en los estudios que intentan vincular las características de la demografía empresarial con el nivel de bienestar de una región, ahondando en la relación entre sus características y la competitividad.

| Emprendizaje de alto potencial de crecimiento: innovación e internacionalización de empresas de reciente creación |

Se centra en el estudio de los proyectos emprendedores innovadores y/o que facturan en mercados extranjeros desde su puesta en marcha. Esta línea de trabajo busca identificar también hasta qué punto las nuevas organizaciones vascas se dotan tempranamente de las competencias empresariales necesarias para competir globalmente.

Los principales retos de esta línea son: (1) evaluar el impacto económico de la actividad emprendedora de alto potencial de crecimiento; (2) generar recomendaciones dirigidas a entes públicos para promocionar proyectos de ese tipo; y (3) estimular la creación de nuevos proyectos innovadores.

| Actividad intraemprendedora de empresas existentes ('*spin-offs*') |

Examina el vínculo entre actividad emprendedora y desarrollo económico, mediante la identificación de las claves de éxito del proceso intraemprendedor. Parte de la base de que la actividad intraemprendedora es resultado de la creación de empresas nuevas por parte de empresas ya existentes.

Son pocos los estudios realizados en este campo de investigación y por ello existe una necesidad creciente de analizar este tema, reto que Orkestra asume como propio.

| Ecosistema emprendedor y competitividad regional |

Esta línea de trabajo analiza el ecosistema emprendedor del País Vasco y evalúa su desarrollo.

El entramado de agentes que integra un ecosistema emprendedor puede favorecer de manera notoria la creación de un hábitat propicio para el éxito de proyectos emprendedores exitosos, y con relevante impacto económico. Por eso, el principal reto de esta línea es conocer el desarrollo de estos agentes y comprender el papel que desempeñan.



Principales proyectos

A lo largo del año 2009 el Departamento de Emprendizaje ha trabajado en diversos proyectos, entre los cuales destacan los siguientes:

• **High Growth Firms.** Este proyecto identifica el perfil de las empresas vascas con potencial de rápido crecimiento y capacidad de internacionalización. Para ello se plantea los siguientes objetivos: (1) analizar las iniciativas desarrolladas para fomentar la actividad emprendedora innovadora en un grupo de regiones más avanzadas y, a partir de dicho análisis, estudiar las condiciones del entorno que favorecen este tipo de actividad; y (2) identificar el conjunto de proyectos emprendedores innovadores en el País Vasco y analizar los factores que están detrás del rápido crecimiento y la temprana internacionalización de las empresas vascas. Como parte de este proyecto se han llevado a cabo las siguientes actividades: (1) publicación del libro *Actividad emprendedora vasca de alto potencial de crecimiento*; (2) celebración del taller *Entrepreneurship and Regional Competitiveness*, organizado conjuntamente con el Max Planck Institute of Economics (Alemania); y (3) la próxima publicación en una edición especial de la prestigiosa revista *Regional Studies* de algunos de los artículos científicos ahí presentados.

• **Plataforma CRECER+.** Este proyecto, diseñado en coordinación con SPRI y el Gobierno Vasco, está orientado a propiciar el encuentro de los distintos agentes socioeconómicos que integran el ecosistema emprendedor vasco (emprendedores y empresas implicadas en actividades de intraemprendizaje, inversores business angels y capital riesgo, mentores, centros de empresas e innovación, centros y parques tecnológicos, universidades...). Ello con el fin de acometer el complicado reto de dinamizar e intensificar la actividad emprendedora de alto potencial de crecimiento en el País Vasco.

• **Informe 'Global Entrepreneurship Monitor' para el País Vasco 2008.** Este proyecto forma parte de un consorcio internacional creado para medir la capacidad emprendedora de las regiones. El resultado se presenta en un informe anual que realiza un diagnóstico de la actividad emprendedora vasca. Dicho informe relaciona la capacidad de creación de empresas del País Vasco con la de otros países y regiones estatales y, además contrasta la realidad interna de cada uno de los tres territorios vascos (Álava, Bizkaia y Gipuzkoa). Orkestra coordina el informe que cuenta con la colaboración de un equipo de investigadores de la Universidad de Deusto, la Universidad del País Vasco y Mondragon Unibertsitatea.

| Departamento de Estrategia |

El principal objetivo del Departamento de Estrategia es adquirir un mayor conocimiento de la empresa vasca con el fin de conocer el papel que juega en la competitividad regional, centrándose para ello en el *benchmarking* de su posicionamiento competitivo y en su funcionamiento (mercados, procesos de innovación, personas que la componen, organización, estrategias de internacionalización y crecimiento etc.).

En el año 2009, y debido a cambios en la dedicación de varios investigadores del Departamento, cuya actividad estará centrada en la Universidad de Deusto, la disponibilidad de recursos humanos se ha visto limitada. En el marco del Plan Estratégico 2010-2013 se ha iniciado un importante proceso de incorporación de investigadores de primer nivel, que permitirá el desarrollo de los objetivos planteados.

Líneas de Trabajo

El trabajo del Departamento de Estrategia se canaliza a través de tres líneas prioritarias: (1) procesos de innovación; (2) procesos de internacionalización; y (3) dimensión y estructuras organizativas.

| Procesos de innovación |

Analiza las formas de gestión de las empresas más exitosas así como sus procesos de innovación con el fin de establecer metodologías que faciliten su transferencia al tejido empresarial, en especial a las pequeñas y medianas empresas (pymes).

Lo anterior se basa en el convencimiento de que la eficiencia ya no puede ser el arma de competitividad fundamental de las empresas y de que su apuesta a largo plazo debe ser la de ofrecer una propuesta única de valor que incorpore un importante componente de innovación.

| Procesos de internacionalización |

Esta línea de trabajo tiene como objetivo comprender los procesos de internacionalización de las empresas vascas, tanto en su vertiente de actividad exportadora como en su vertiente de inversión extranjera directa.

La apuesta del Departamento, es contribuir a la toma de conciencia, por parte del tejido empresarial, de la relevancia estratégica de los procesos de internacionalización.

| Dimensión y estructuras organizativas |

Estudia la organización interna de las empresas en el marco de sus posicionamientos competitivos, centrándose en los modelos organizativos más relevantes e incidiendo en aspectos como la dimensión, las estructuras organizativas, el liderazgo y los recursos humanos, entre otros.

Los retos en este terreno son: (1) el estudio de las nuevas estructuras organizativas y de las organizaciones en red; (2) la reflexión sobre el tamaño empresarial y la competitividad y (3) la realización de un análisis de la oferta y demanda de perfiles profesionales.

Principales proyectos

A lo largo del año 2009 el Departamento de Estrategia ha puesto en marcha o participa en diversos proyectos, entre los que destacan los siguientes:

- **Procesos y redes de innovación en la empresa vasca.** Con este proyecto se persigue una mejor comprensión sobre cómo innovan las empresas vascas, y cómo aprovechan el conocimiento aportado por su capital relacional en los procesos de innovación. El objetivo último es identificar la manera de hacer más eficaces tales procesos, y generar directrices de mejora susceptibles de ser socializados.

Este proyecto se circunscribe en el proceso de la denominada Segunda Transformación Industrial del País Vasco, que tendrá como resultado un modelo de crecimiento basado en la innovación, susceptible de generar mayor valor y mejorar aún más el bienestar y calidad de vida de sus ciudadanos.

- **'Innova-empresa'.** Este proyecto está orientado a la sistematización y tratamiento de las agendas de innovación empresariales, con objeto de extraer conclusiones para la definición de políticas de innovación.



| Cátedra Basque Chair of Competitiveness (BCC) |

La Cátedra *Basque Chair of Competitiveness* (BCC) es el instrumento del que se ha dotado el Instituto para actuar como antena y acompañamiento de los agentes económicos e institucionales en su expansión y presencia exterior.

A través de una red de nodos afiliados a instituciones académicas de prestigio (entre las funciones atribuidas a la Presidencia del Consejo Asesor se encuentran la dirección, promoción y extensión de la red nodal del Instituto), coadyuva a la misión del Instituto en países de especial interés para Orkestra, la economía vasca y sus agentes y empresas.

Hasta el momento el Instituto ha desarrollado el nodo BCC Shanghai, en la prestigiada escuela de negocios *China Europe International Business School* (CEIBS), y participa en el rediseño de la relación del Instituto y configuración de otros nodos (previstos en la red nodal para su exportación internacional) en el mundo.

Principales actuaciones

A lo largo del año 2009 la Cátedra *Basque Chair Competitiveness* ha puesto en marcha actuaciones entre las que destacan:

- La publicación del informe *The Basque Firm in China*, que identifica aquellas unidades determinantes de la manera de ser competitivos en y desde el país asiático, como instrumento clave para facilitar las decisiones estratégicas que las empresas e instituciones vascas han de tomar de cara a resolver el reto de la competitividad. El informe, en su edición en castellano, fue presentado en un evento organizado por SPRI en el mes de marzo. Este modelo de informe constituye la base de partida, junto con la educación ejecutiva del programa “*Being Competitive in/from China*” y la redacción de casos base, a desarrollar por la Cátedra en los diferentes nodos relacionados con la red.
- Colaboración en el diseño y acogida en el País Vasco de los miembros del *Visiting Program del Executive MBA (EMBA)* de CEIBS, ofreciendo la oportunidad de que los participantes conocieran el tejido empresarial vasco, y su estructura de Pymes, mediante una jornada organizada por SPRI y Orkestra en Bilbao.

| Área de Apoyo Académico |

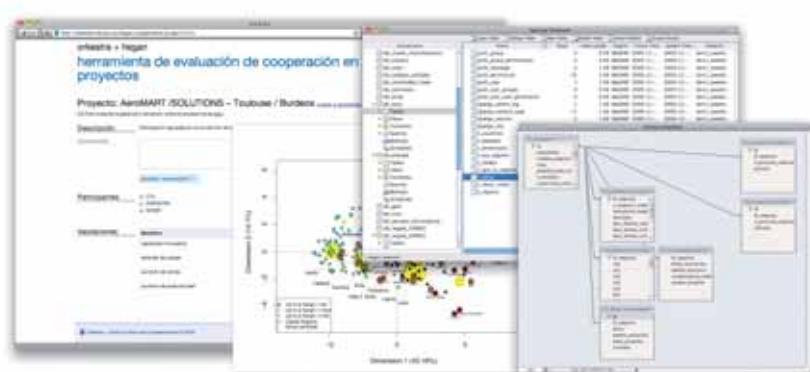
El Área de Apoyo Académico es responsable de respaldar las actividades académicas del Instituto en aquellas disciplinas que, por su especialización y carácter común entre las diversas áreas, se gestionan más eficientemente de forma centralizada y compartida.

A lo largo del año 2009 los miembros del Área han colaborado en los diferentes proyectos del Instituto, tratando de aportar valor a los mismos. En este sentido, han profundizado en el contenido de esos proyectos, contribuyendo con ello a ampliar las relaciones e interacción con el resto de áreas, lo que ha permitido orientar mejor su propio trabajo.

Principales actuaciones

A lo largo del año 2009, el Área de Apoyo Académico ha puesto en marcha actuaciones que son resultado de la creciente presencia de las tecnologías de la información en la actividad del Instituto. Entre las actuaciones destacan:

- Tratamiento masivo de registros para proyectos de investigación, tratando de reducir la complejidad asociada a su manejo, tanto a nivel interno como para los investigadores.
- Búsqueda de la eficiencia en el uso que se hace de estos datos, así como del resto de aplicaciones informáticas, al tiempo que se ha do-



tado al resto de áreas de nuevas habilidades y herramientas, en ocasiones desarrolladas *in-house*, mediante formación.

- Aproximación al fenómeno de las redes sociales, en colaboración con el Área de Comunicación, experimentando con sus posibilidades y ampliando la presencia de Orkestra en la red, y todo ello con el objetivo de preparar nuevos desarrollos relacionados con la apertura de datos elaborados en Orkestra.

Líneas de Trabajo

El trabajo del Área de Apoyo Académico se canaliza a través de tres líneas prioritarias: (1) bases de datos; (2) comunicación interactiva y (3) herramientas.

| Bases de datos |

El Departamento centraliza las bases de datos del Instituto en un repositorio compartido, que facilita el cruce de datos –así como su análisis automatizado y mantenimiento–, gracias a una estructura normalizada.

| Comunicación interactiva |

Contribuye a la mejora de la calidad de los resultados mediante la puesta en marcha de herramientas que los acompañen, estrategias de comunicación gráfica y todos aquellos medios que permiten diseminarlos de forma eficaz y abierta.

| Herramientas |

Impulsa la evolución hacia herramientas econométricas flexibles, y mejora el intercambio interno y externo de información. Entre los retos del Área en este campo, destaca el ofrecimiento de apoyos y soportes sobre técnicas y herramientas que mejoran el análisis; asimismo, se han introducido nuevas técnicas de análisis que se adaptan a las cambiantes necesidades de investigación.

| Actividades |

Las funciones de investigación, interacción e instrucción también se ven reflejadas en otras actividades que complementan aquellas realizadas en las áreas, y que necesitan de su conocimiento coordinado para su desarrollo.

| Curso Microeconomics of Competitiveness (MOC) |

El MOC es un curso que lleva a cabo Orkestra, apoyado en su exitosa experiencia docente, investigadora, y de asesoría y colaboración con diferentes actores de la competitividad (Unión Europea, gobiernos regionales y locales, asociaciones empresariales, asociaciones clúster, empresas, centros tecnológicos, universidades, etc.).

La estrecha colaboración de Orkestra con el ISC de la Universidad de Harvard, que dirige el profesor Michael Porter, enriquece el curso; una cooperación que se plasma, entre otras actividades, en la impartición del programa MOC desde hace años. Esta iniciativa formativa profundiza en los factores microeconómicos, tanto internos de la empresa como de su entorno, para capacitar a los representantes de las empresas e instituciones participantes a entender y transformar la competitividad de sus organizaciones y del territorio. En este apartado se recogen las dos ediciones del curso impartidas en 2009.

Edición MOC 2009 San Sebastián

Media de edad

34 años

Procedencia geográfica

Gipuzkoa	17
Bizkaia	4
Álava	1

PROCEDENCIA PROFESIONAL

Consultoría	7
Empresa	5
Universidad	5
Instituciones para la colaboración	4
Administración pública	1





Edición MOC 2009 Bilbao

Media de edad

43 años

Procedencia geográfica

Bizkaia	16
Gipuzkoa	2
Álava	1
Galicia	1
Cantabria	1

PROCEDENCIA PROFESIONAL

Empresa	7
Consultoría	5
Administración pública	4
Instituciones para la colaboración	4
Universidad	1



Profesorado del curso

El equipo de profesores está integrado por Mikel Navarro, Olga Rivera, Jon Azua, Ricardo Aguado e Iñaki Peña. Además, tras su asistencia al Workshop de Harvard 2008, se incorporaron a él Mari Jose Aranguren y Miren Larrea.

Proyectos finales

San Sebastián

- Clúster del mueble Livenza en la provincia de Pordenone
- Clúster del salmón cultivado en Chile
- Clúster del vino en el Priorat
- Clúster de la tercera edad en Donostialdea
- Clúster Oresund Food

Bilbao

- Clúster de la geomática en Alberta
- Clúster de las nanotecnologías en Gipuzkoa
- Clúster del aceite de oliva en Andalucía
- Clúster del granito en Galicia

Premio Harvard al Proyecto MOC

La Universidad de Harvard celebra cada año en Boston una reunión en la que las escuelas pertenecientes a la red presentan a concurso los mejores proyectos realizados por sus alumnos. El proyecto sobre el Clúster del salmón cultivado en Chile, presentado por Orkestra, ocupó el segundo puesto entre el centenar de trabajos propuestos en la edición de 2009. El primer premio fue para un trabajo realizado por alumnos de una escuela de Singapur sobre el clúster del ecoturismo en Malasia.

En 2008, alumnos de Orkestra recibieron también el segundo premio por un proyecto sobre el clúster de la industria de la bicicleta en las comarcas de Debagoiena, Debabarrena y Durangaldea.

Este encuentro internacional ha supuesto, además, una oportunidad única en la que los investigadores de Orkestra han compartido la experiencia del País Vasco y han debatido nuevas líneas de trabajo en el mundo de la competitividad con expertos provenientes de más de sesenta países.

| II Conferencia general de competitividad |

En mayo de 2007, cuando se presentó el I Informe de Competitividad del País Vasco, titulado “Hacia una propuesta única de valor”, el Instituto, entendiendo que es una de sus contribuciones más importantes a la sociedad, se comprometió a presentar un nuevo informe cada dos años. Los trabajos para la elaboración del segundo estudio, iniciados inmediatamente después, culminaron con la presentación, en el marco de la II Conferencia General de Competitividad, del II Informe de Competitividad del País Vasco, bajo el lema “Hacia el estadio competitivo de la innovación”.

Así, el día 2 de julio de 2009 el Palacio Euskalduna de Bilbao albergó una jornada dedicada a la competitividad. Como antesala a la conferencia, tuvieron lugar por la mañana tres seminarios paralelos sobre aspectos considerados relevantes para facilitar las relaciones de colaboración con otros agentes implicados en esa competitividad (investigadores, profesionales de entidades para la colaboración, técnicos de administraciones públicas, profesionales de empresas...). Los seminarios versaron sobre las siguientes materias:

- Competitividad sostenible y eco-innovación.
- Investigación-acción: nuevos modos de interacción entre investigadores y profesionales responsables del diseño de políticas.
- Actividad emprendedora y competitividad.

Por la tarde, la II Conferencia General de Competitividad, presidida por Bernabé Unda, consejero de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, acogió la presentación del II Informe. En la apertura del acto José Luis Larrea, presidente de Orkestra, agradeció a los agentes socioeconómicos y, en general, a la sociedad, la confianza depositada en el trabajo que desarrolla el Instituto.

Una mesa redonda analizó el informe en profundidad; en ella participaron como moderadores Jon Azua, presidente del Consejo Asesor de Orkestra, y los expertos internacionales David Audretsch, representante del Max Planck Institute of Economics de Alemania y Christian Ketels, de la Universidad de Harvard, en EE. UU. El objetivo consistía en estimular el debate sobre todos los aspectos que tienen impacto en la competitividad del País Vasco.



| II Informe de competitividad del País Vasco: hacia el estadio competitivo de la innovación |



El informe mide el desempeño competitivo del País Vasco y sus empresas, vinculando dicho desempeño al posicionamiento de la región, en torno a la innovación. En una segunda parte, analiza algunos factores críticos de la competitividad regional, catalizadores para la transición hacia un nuevo estadio competitivo.

En sus conclusiones, el documento reconoce que la economía vasca se enfrenta a retos en una doble dimensión: por un lado, retos de transformación de su modelo y transición hacia un estadio superior del desarrollo competitivo; y, por otro, retos para afrontar la situación de crisis que afecta a las economías española y mundial.

En ese sentido, el estudio señala que las respuestas a plantear en el contexto de crisis no pueden entrar en contradicción con las que requerirían los desafíos más estructurales que debe afrontar la economía vasca o, aun sin entrar en contradicción, plantearse ignorando la posibilidad de incidir sobre dichos retos. Asimismo, subraya que la crisis es un revulsivo que obliga a actuar y, al mismo tiempo, una oportunidad para avanzar con paso decidido hacia un nuevo estadio competitivo basado en la ganancias de productividad a través de la optimización de la innovación y la sostenibilidad. El informe identifica ocho vectores sobre los cuales debe construirse el nuevo estadio:

1. La apuesta por una I+D suficiente y eficaz, además de apoyar los aspectos institucionales, característicos de la política industrial y del Sistema Vasco de Innovación.
2. El desarrollo de los aspectos de la *i* poco avanzados en el modelo, tales como la comercialización y la organización, entre otros, sin olvidar la relevancia del papel de los agentes del conocimiento.
3. El incremento del tamaño de las empresas vascas para acometer proyectos intensivos en inversión.
4. El desarrollo del emprendizaje, especialmente el de base tecnológica.
5. El avance decidido hacia la internacionalización, con el objetivo de penetrar en mercados y sectores productivos en expansión.
6. La captación del conocimiento y de las inversiones extranjeras.
7. La reunión de los recursos financieros necesarios: desarrollando, si fuera necesario, nuevos instrumentos financieros dirigidos a la internacionalización productiva de las empresas vascas, particularmente hacia los países más exigentes en materia tecnológica y en los sectores de mayor valor añadido. También hacia la realización de estudios de viabilidad de implantaciones exteriores en la misma línea anterior. Asimismo, dichos instrumentos financieros deben buscar la implantación en la región de inversiones, fundamentalmente de valor añadido, y fomentar las iniciativas emprendedoras de base tecnológica.
8. La región debe dotarse de una institucionalidad apropiada, tanto en términos de acción política como de cooperación.

| Otras publicaciones |

- Asociaciones clúster de la CAPV: desempeño y retos.
- The Basque Firm in China.
- El Sistema de Innovación del País Vasco a partir de las estadísticas de I+D.
- Actividad emprendedora vasca de alto potencial de crecimiento.
- Un mapa de ruta para mejorar la sofisticación de la economía vasca.
- The Basque Innovation System.



| Otros eventos y conferencias |



'Innovation and Learning'

Este evento tuvo lugar gracias al apoyo de Innobasque, y bajo la coordinación de Orkestra y la Universidad de Aalborg. El objetivo consistía en compartir experiencias y conocimiento sobre temas punteros en innovación y aprendizaje.

Expertos internacionales expusieron sus puntos de vista durante dos jornadas de trabajo, los días 13 y 14 de mayo. Autoridades en la materia, de la talla de Bengt-Åke Lundvall, Bjorn Johnson y Jesper Christensen de la Universidad de Aalborg, en Dinamarca; Bjorn Asheim procedente de la Universidad de Lund, en Suecia; Philip Cooke, de la Universidad de Cardiff, en el Reino Unido; Ron Boschma, llegado desde la Universidad holandesa de Utrecht; Michael Storper de la UCLA, Science Po, o Edward Lorenz de Universidad de Nice-Sophia Antipolis, en Francia, que compartieron sus conocimientos con investigadores de Orkestra y de universidades como la UPV/EHU, la Universidad Complutense de Madrid o la de Salamanca.



'Entrepreneurial Activity and Regional Competitiveness'

Orkestra organizó esta iniciativa conjuntamente con David Audretsch, del Max Planck Institute of Economics. El taller contó con la participación de una treintena de participantes procedentes de diversas universidades del mundo. Estos expertos abordaron temas tales como la actividad emprendedora como vehículo de puesta en valor del esfuerzo en innovación, los determinantes del éxito de las nuevas empresas de alto potencial de crecimiento y el efecto de la actividad emprendedora basada en la innovación en la competitividad regional.

El evento, que tuvo lugar los días 16 y 17 de junio, contó en su sesión plenaria con la presencia de dos prestigiosos ponentes: Roy Thurik, catedrático de la Erasmus University de Rotterdam (Países Bajos), y Zoltan Acs, catedrático de la George Mason University, de Washington (EE. UU.). El museo Chillida Leku albergó esta sesión plenaria.



'Inter-active learning around critical aspects in cluster management'

Una treintena de expertos en clústeres y desarrollo regional participó en un seminario internacional organizado por Orkestra en colaboración con el Gobierno Vasco y el TCI el día 9 de julio. El objetivo del seminario consistía en facilitar la interacción entre las asociaciones clúster del País Vasco y representantes de asociaciones clúster de Cataluña, Galicia, Suiza, Francia, Alemania, Dinamarca y Suecia, cubriendo sectores como las telecomunicaciones, la aeronáutica, la automoción, la maquinaria, la energía, el medio ambiente, los audiovisuales, la logística o la industria naval, entre otros.

'EUNIP. The role of Academic Research in Territorial Development Processes'

Orkestra y la ESTE organizaron este evento en el marco de la Red Europea de Política Industrial, (EUNIP). En sus sesiones participaron una treintena de expertos procedentes de universidades suecas, noruegas, finlandesas, italianas, nigerianas e inglesas, así como universidades y centros de investigación de todo el Estado. El tema central de análisis fue el papel de la universidad en los procesos de desarrollo regional. Entre las conclusiones del acto destacó aquella que define como un factor diferenciador clave entre la universidad y el resto de los agentes sociales, la capacidad de la primera para ofrecer un espacio creativo, exigente y crítico en el que el trabajo se desarrolla teniendo en cuenta la existencia de diferentes valores en la sociedad.



Presentación de la línea editorial de Orkestra

El lanzamiento de la línea editorial del Instituto tuvo lugar con la presentación de su primer título: *Identificación de clústeres en la CAPV. Identificación EAEH*. Jaime Oraá, rector de la Universidad de Deusto, y José Luis Larrea, presidente de Orkestra, presidieron el acto, celebrado en Bilbao el día 6 de abril. En su intervención reafirmaron la apuesta de ambas instituciones por la investigación de la excelencia y su difusión a la sociedad. María José Aranguren, investigadora de Orkestra y coautora del libro, explicó a los presentes que el estudio es el primero que se realiza desde que, a comienzos de los años noventa, Monitor Group llevó a cabo un trabajo similar que sirvió como base para la implantación de la "política clúster" en el País Vasco.



'WOKA Euskadi'

Orkestra y la Universidad de Deusto se sumaron a la iniciativa promovida por Innobasque denominada "Woka Euskadi". En este marco tuvieron lugar dos encuentros simultáneos en los campus de San Sebastián y Bilbao de la Universidad de Deusto el día 19 de mayo. Dicha iniciativa perseguía reflexionar y charlar de forma distendida e informal sobre la actual crisis económica.

Tanto Orkestra en San Sebastián, como la Universidad de Deusto en Bilbao, sintetizaron su debate en cinco propuestas que remitieron a Innobasque.





3 | Redes y Convenios de Colaboración

Una vez reconocida la importancia de la cooperación, la pertenencia a redes mundiales y locales de excelencia permite a Orkestra alimentar los procesos de investigación, contrastándolos, aplicándolos y enriqueciéndolos con conocimiento de primer nivel. La red reúne las mejores escuelas de negocios, universidades e institutos de investigación que abordan el tema de la competitividad y sus diferentes aspectos. Asimismo, Orkestra ha promovido activamente alianzas con otras instituciones y visitas de agentes locales e internacionales interesados en explorar mecanismos de cooperación.

Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) Universidad de Harvard



Desde su origen, Orkestra mantiene una estrecha colaboración y vinculación con el ISC de la Universidad de Harvard, dirigido por el profesor Michael Porter. Esta alianza estratégica de primer nivel ha ayudado de manera significativa, tanto a la puesta en marcha como al posterior desarrollo del Instituto. Fruto de dicha alianza Orkestra es miembro oficial de la red mundial de Institutos de Competitividad del ISC, que le permite tener acceso y compartir conocimiento y actividades de ámbito internacional.

| Redes |

Además de su pertenencia a la red del ISC, el Instituto forma parte activa en diferentes redes de investigación, que permiten contratar y enriquecer las investigaciones sobre competitividad que desarrolla.

Red MOC

MOC es una experiencia única de programa formativo que funciona en red. Los participantes comparten metodología, procesos y materiales con más de un centenar de prestigiosos centros de enseñanza de los cinco continentes y, además, desarrollan el curso de forma simultánea en todo el mundo a lo largo del año. Como se ha indicado en la sección anterior, el Instituto ofrece el curso MOC dos veces al año: una en San Sebastián y la otra en Bilbao.

EUNIP

EUNIP es una red global de investigadores con intereses específicos en el área de la economía y las políticas industriales. En el marco de dicha red, Orkestra organizó en el mes de noviembre el *Workshop on the role of Academic Research in Territorial Development Processes*, con la colaboración de reconocidos expertos internacionales.

TCI

El TCI es una red internacional de excelencia en el conocimiento avanzado sobre clústeres, que cuenta con más de ochocientos socios de setenta países. De entre las actividades del año destacan el *Workshop on Inter-active learning around critical aspects in cluster management*, que organizó Orkestra en colaboración con el Gobierno Vasco y el TCI en el mes de julio. Así como la participación de investigadoras del Instituto en el encuentro anual de los miembros de la red: *12th TCI Annual Global Conference*, celebrado en Jyväskylä (Finlandia) en el mes de octubre.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM), es un consorcio académico internacional cuyo fin consiste en investigar la actividad emprendedora de distintos países y regiones. Dicho proyecto nació en 1997, fruto de la colaboración entre dos instituciones académicas: el estadounidense Babson College y la británica London Business School. Esta iniciativa produce anualmente numerosos informes que permiten comparar la actividad emprendedora entre los distintos países participantes en cada estudio.

| Convenios de Colaboración |

El Instituto, además del acuerdo de colaboración firmado con la Universidad de Harvard, tiene establecidos diferentes convenios de colaboración con muy variadas instituciones que le permiten acceder a conocimiento de primer nivel.

INSEAD

The Business School for the World

INSEAD

La Escuela de negocios y centro de investigación con campus en Fontainebleau (Francia) y Singapur es una de las entidades en esta área más importantes del ámbito mundial. Su diferencia con el resto estriba principalmente en su perspectiva global y su diversidad multicultural. En 2009 Soumitra Dutta, Roland Berger Chaired Professor in Business and Technology de INSEAD, se sumó al Consejo Asesor de Orkestra.



Garapen

El 22 de enero de 2008 el Instituto firmó con Garapen un acuerdo marco que contempla la transferencia de los conocimientos y metodología de Orkestra a las agencias de desarrollo comarcas del País Vasco. A lo largo de 2009 llevó a cabo distintas actividades de formación para los técnicos de empresas de las agencias de desarrollo comarcal. Entre dichas actuaciones destacan los procesos de talleres en los que se han transferido a las agencias instrumentos y metodología para el mapeo de clústeres en el ámbito comarcal y la puesta en marcha de redes comarcas.



Eusko Ikaskuntza

El acuerdo de colaboración con Eusko Ikaskuntza tiene como objetivo el desarrollo de una serie de investigaciones sobre los orígenes históricos de los clústeres del País Vasco. Este año, como segundo fruto de la cooperación de ambas entidades se editó *Los orígenes históricos del Clúster de Electrónica, Informática y Telecomunicaciones en el País Vasco y su legado para el presente*, un recorrido por las diferentes fases por las que ha transitado este clúster, así como la situación actual y retos futuros a los que se enfrentan las empresas del sector.



CEIBS

China Europe International Business School es la escuela de negocios más importante de China y una de las principales de Asia. Su misión es formar empresarios y ejecutivos, afincados en aquel país o que piensan estarlo, con aspiraciones profesionales, potencial de gestión y una orientación internacional para identificar y aprovechar oportunidades de negocio, además de resolver complicados problemas empresariales, motivar y liderar. Orkestra ha implementado el acuerdo CEIBS-SPRI-Orkestra en la definición de los contenidos mínimos de la Cátedra BCC, el nodo que el Instituto ha desarrollado en Asia. En el presente ejercicio destaca la visita de un grupo de empresarios chinos al País Vasco en el mes de noviembre, para conocer de primera mano el rico tejido empresarial de Euskadi y su estructura de pymes en una jornada organizada por SPRI y Orkestra en Bilbao.



Max Planck
Institute
of Economics

La Sociedad Max Planck para el Avance de la Ciencia es una red de institutos de investigación científica alemana que engloba a 79 centros en otras tantas disciplinas, entre las que destaca el Max Planck Institute of Economics. Orkestra colabora principalmente con este último en el desarrollo de actividades de investigación relacionadas con el área de Emprendizaje. En el mes de junio, Orkestra y el Max Planck Institute of Economics organizaron el seminario *Workshop on Entrepreneurship and Regional Competitiveness*. En el mes de julio, con ocasión de la presentación del II Informe de Competitividad del País Vasco, el doctor David Audretsch, experto en emprendizaje de dicha entidad, participó en una mesa redonda con emprendedores, inversores y mentores que precedió a la conferencia y participó en la sesión de análisis del II Informe. En este mismo año, el doctor Audretsch pasó a formar parte del Consejo Asesor de Orkestra.

Orkestra, además, tiene establecidos diferentes niveles de colaboración con muy variadas instituciones que le permiten acceder a conocimiento de primer nivel:

INNOBASQUE
DEUSTO BUSINESS SCHOOL
I3B
IESE
IRAURGI LANTZEN
UNIVERSIDAD DE DEUSTO
UPV/EHU

Finalmente, cabe destacar que el Instituto ha realizado actividades y participado en proyectos de investigación, a diferentes niveles, con las siguientes universidades, institutos y departamentos:

Universidad Carlos III
Universidad de Sevilla
Universidad de Aalborg (Noruega)
Universidad de Salamanca
Universidad Autónoma de Madrid
Universidad Autónoma de Barcelona
George Mason University (EE. UU.)
Erasmus University Rotterdam (Países Bajos)
Universidad de Lund (Suecia)
Universidad de Nice-Sophia Antipolis
Universidad Adolfo Ibáñez (Chile)
Instituto de Economía Aplicada a la Empresa (UPV/EHU)
Departamento de Economía Aplicada V (UPV/EHU)
Departamento de Economía Financiera II (UPV/EHU)



2009

txostenā

Aurkibidea

50

1 | Orkestra – Lehiakortasunerako Euskal Institutua |

Sarrera	51
Zer da Orkestra?	52
Babesleak	53
Administrazio Kontseilua	54
Antolaketa Egitura	56
2010-2013 Plan Estrategikoa	59

60

2 | Ikerketa, Elkarreragina, Heziketa |

Jakintza Arloak	62
Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterren Saila	63
Ekintzaileta Saila	68
Estrategiako Saila	71
Basque Chair of Competitiveness (BCC) katedra	72
Laguntza Akademikoko Arloa	73
Jarduerak	74

80

3 | Sareak eta Lankidetza Hitzarmenak |

Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) – Harvardeko Unibertsitatea	81
Sareak	82
Lankidetza hitzarmenak	82



1 | Orkestra Lehiakortasunerako Euskal Institutua

| Sarrera |

2006an sortua, Deustu Fundazioaren Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua (Orkestra) ahalegin estrategiko desberdinak uztartzearen emaitza da, Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasunaren eta oparotasunaren zerbitzura jarritako lanabes bihurtua. 2009an abian jartzeko lehenengo etapa amaitu du. Aurrera eraman dituen jarduerei esker, Institutua erreferentzia bihurtu da lehiakortasunaren arloko gaietan, bai nazioan eta bai nazioartean.

Abenduan 2010-2013 Plan Estrategikoa onartuta, Orkestra sendotzeko aldiari ekin zaio, lurrealdearen lehiakortasunari buruzko erreferentzia eta eztabaidea gune izatea helburu duena.

| Zer da Orkestra? |

Orkestrak nazioarteko erreferentzia izan nahi du ingurune globalean lurraldaren lehiakortasuna aztertzen. Era berean, eragile esanguratsua izan nahi du Euskal Autonomia Erkidegoko lehiakortasun iraunkorra areagotzen, horrela, herritarren ongizatea hobetzen laguntzeko.

Ikerketa bikainaren, heziketa programa personalizatuen eta eragile ekonomikoekin –tokiko, eskualdeko eta nazioko administrazioak, Europar Batasuna, enpresak, zentro teknologikoak, enpresa erakundeak, kluster elkartea, etab.– etengabeko elkarreraginaren bidez, Orkestrak EAEko ekonomiaren eta gizartearen lehiakortasuna sendotzea du helburu, ingurune globalean, eta beti ere garapen iraunkorren bidetik.



Hauek dira Orkestraren helburu nagusiak:

- EAEko ekonomiaren eta gizartearen lehiakortasuna aztertzea, harreman ekonomiko globalen esparru aldakorrean.
- Ekoizpen sistemaren lehiakortasuna eta herritarren ongizatea hobetzeko bide egokien inguruan hausnartzea.
- Erabilitako politiken, tresnen (publikoak eta pribatuak) eta lanabesen eragina ebaluatzea.
- Eragile sozioekonomikoekin batera, lehiatzeko estrategia egokiak eraikitzea eta proposatzea.

Institutuaren balio proposamenaren arabera, Orkestrak lehiakortasunaren inguruko gaietako ikerketa bikainaren eta ikerketa hori lehiakortasuna hobetzeko aplikatzearen arteko zubi izan nahi du.

Institutuaren egoitza nagusia Deustuko Unibertsitatearen Donostialdeko campusean dago, baina Bilbon ere baditu bulegoak, Deustuko Unibertsitatearen Ikasteko eta Ikertzeko Baliabideen Zentroan (Liburutegi Berria).

Donostialdeko egoitza

Deustuko Unibertsitatearen campusa

Mundaiz, 50
20012 Donostia

Bilboko egoitza

Ikasteko eta Ikertzeko Baliabideen Zentroa (Liburutegi berria),
Deustuko Unibertsitatea

Ramón Rubial, 1, 8. solairua, 7. gela
48009 Bilbao

www.orkestra.deusto.es

| Babesleak |

Deustu Fundazioaren baruan sortua, Institutuak Eusko Jaurlaritzaren laguntza era-bakigarria du SPRI-Industri Sustapenerako eta Eraldaketarako Baltzuaren bidez, eta Gipuzkoako Foru Aldundiarena. Bi erakundeok hasiera-hasieratik parte hartu dute proiektu honetan, uste baitute herri administrazioen zein inguruneko eragileen lehiakortasunerako estrategiei laguntzen funtsezko egitekoa duela.

Nolanahi ere, herri administrazioarekin lankidetza garrantzitsua izanik ere, Institutua osatu gabe geldituko litzateke egitasmora enpresa eta erakunde pribatuak bilduko ez balitu. Horregatik, bere oinarrizko ezaugarrietako bat da hasiera-hasieratik ekimen honetara enpresa talde esanguratsua bildu izana.



Administrazio Kontseilua

2009. urtean, Administrazio Kontseiluaren bileretan Instittuaren jarduerak aztertu ziren, erreferentziazko ondoko oinarrizko alderdiei erreparatuta: kokapen estrategikoa, garapen korporatiboa, giza baliabide berriak, kudeaketa ekonomiko-administratiboa, eta Instittuaren berariazko jardueren kudeaketa ikerketaren, elkarreraginaren eta heziketaren alorretan. Abenduko bileran, Administrazio Kontseiluak 2010-2013 Plan Estrategikoa onartu zuen.

2009. urteko ekitaldian, SPRI-Eusko Jaurlaritzaren ordezkaritza aldatu da eta Alberto Alberdi jaunaren tokia Juan Goicoeja jaunak hartu du. Orkestrak Alberto Alberdi jaunari egitasmo honi hasiera-hasieratik eskaini dizkion ahalegina, ardura eta ekarpenak eskertu nahi dizkio.

Era berean, Susana Rodríguez andreak kontseilari tokia utzi du eta haren ordez Antonio Yabar jauna sartu da Administrazio Kontseiluan. Orkestrak Susana Rodríguez andreari proiektuari eskaintako ahaldegina, ardura eta ekarpenak eskertu nahi dizkio.



Ohorezko presidente:
Michael E. Porter jr.



Presidentea:
José Luis Larrea jr.
Deusto Fundazioa
Ibermáticako presidente

Administrazio Kontseiluko Kideak (2009ko abenduaren 31n)



Juan Goicoeja jr.
SPRI - Eusko Jaurlaritza



Jesús Alberdi jr.
Deusto Fundazioa
Elkargiko kontseilari ordezkaria



Andrés Arizkorreta jr.
Deusto Fundazioa
CAFeko kontseilari ordezkaria



Lucio Delgado jr.
Deusto Fundazioa



Alberto García Erauzkin jr.
Euskaltel,
Kontseilaria - zuzendari nagusia



José Ramón Guridi jr.
Gipuzkoako Foru Aldundia
Berrikuntzako foru diputatu



Xabier Iturbe Otaegi jr.
Kutxa
Presidentea



Emiliano López Atxurra jr.
Repsol - Petronor
Petronorrenko Kontseiluko kidea



Antonio Yabar jr.
Deusto Fundazioa
Deustuko Unibertsitateko Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultateko dekanoa



Guillermo Ulacia jr.*
Gamesa



Pedro Luis Uriarte jr.
Deusto Fundazioa
Economia, Empresa y Estrategia-ko presidente



**Idazkaria:
Víctor Urcelay jr.**
Deusto Fundazioa
Deustuko Unibertsitateko Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultateko dekanoaren ondokoa

* 2009ko urrian Gamesako presidente izateari utzi zion eta Jorge Calvet jaunak ordezkatu zuen.

| Aholku Batzordea |

Institutuaren Aholku Batzordeak, lehiakortasunaren alorreko nazioarteko adituak osatuak, Administrazio Kontseiluari eta haren buruari aholkuak ematen dizkio, Institutuaren ibilbidea berrikusteko eta jarraitzen. 2009an Sandy Baruah jauna sartu zen Batzordean eta horrela, Institutuaren jarduera arlo nagusietako adituak biltzeko aurreikusitako plana bukatu da. Aholku Batzordea honakoek osatzen dute:



Jon Azua jn., Ph.D.
(Aholku Batzordeko burua)
E.novating Lab-eko presidenteoa



Christian Ketels jn., Ph.D.
Institute for Strategy
and Competitiveness (ISC),
Harvard University (AEB)



Soumitra Dutta jn., Ph.D.
INSEAD (Frantzia)



David Audretsch jn., Ph.D.
Institute for Development
Strategies, Indianako
Unibertsitatea (AEB)



Sandy K. Baruah jn.
Council on Competitiveness
(AEB)

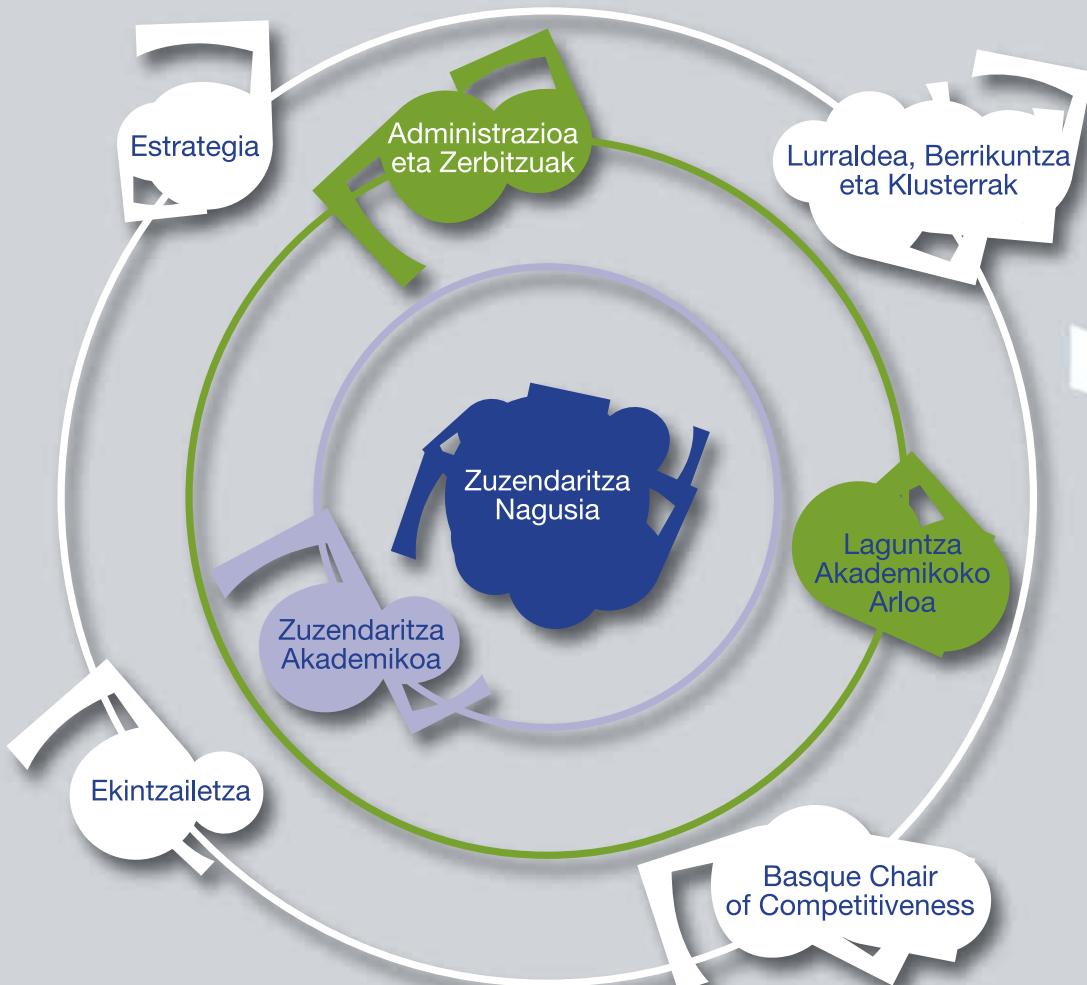
2009 ekitaldian gauzatzeko Helburuen eta Jardueren Programari begiratuta, Aholku Batzordeak ohiko saioak egin ditu uztailan eta urrian, eta aholkularitzan eta sus-tapenean aritu da, horrela Institutuaren garapenari lagunduz. Besteren artean, hu-rengos ekimen eta jarduerak azpimarratu beharko genituzke:

- Institutuko jarduerak jarraitzea eta indartzea, ikerketa arloetako ar-duradunekin bilerak eginez.
- Lehiakortasuneko II. Biltzar Orokorean parte hartzea (Txostenari bu-ruzko iritzia ematea eta Adituen Panela).
- 2010-2013 Plan Estrategikoa osatzeko prozesuan iritzia ematea eta ekarpenak egitea.
- Michael E. Porter ohorezko presidentearekin eta Harvardeko Univer-sitateko ISCrekin erakunde harremana indartzea eta bideratzea, eta:
 - Urteko Ebaluazio Akademikoa koordinatzea.
 - Institutua ordezkatzea nazioarteko ekitaldian, biltzar aka-demikoetan eta argitalpenetan.
- Irakaskuntzako jarduera garrantzitsua Institutuaren heziketa exekuti-boko eskaiztan eta, bereziki, Microeconomics of Competitiveness (MOC) programetan –Donostia, Bilbo–, MOC munduko sarean, eta Deusto Business Schoolekin (DBS) lankidetzan, esate baterako, Pro-gramme for Leadership Development (PLD) programan.
- Institutuaren heziketa eskaizta diseinatzen parte hartzea (MOC Exe-cutive programak, Entrepreneurship, Doktoretza).
- Institutuaren Katedren eta lan ildoen edukien inguruan zein programa zientifikoan inguruan iritzia eta gomendioak ematea.
- Lankidetzako ikerketako proiektuetan parte hartzea nazioarteko sa-rearekin.



| Antolaketa egitura |

Institutuaren antolaketa egiturak helburuei erantzuten die. Horregatik, organo guztiengan lehiakortasuna hobetzen zeresana duten eragileen interesak orekatzea bilatzen da.



| Garapen korporatiboa |

Joan den maiatzean, José Luis Curbelo, Ph.D. jaunak hartu zuen Orkestrako zuzendaritza nagusia. Haren lidergoarekin, Orkestrak sendotze aldi bati ekin dio, lurralteko lehiakortasunari buruzko nazioarteko erreferentzia zentro bihurtzeko.

Urtean zehar Orkestra dinamizatzeko lanak egin dira. Azpimarratzekoak dira web orria moldatzea, hasierako espirituarieutsiz, irudi berritua eskaintzea, eta Orkestra 2.0 proiektua abian jartzea, Institutuaren presentzia publikoa indartzera bideratua, plataforma digital berriez baliatuz.

Zuzendaritza Nagusia

Pertsonak

Institutuak eskerrak eman nahi dizkie Ricardo Aguado, Juan José Gibaja, Olga Rivera eta Josune Sáenz laguntzaileei urte hauetan Orkestra proiektuari eskaini dioten ahaleginarengatik eta ardurarengatik. Era berean, ibilbide arrakastatsuak opa die Deustuko Unibertsitatearen baruan.

Estrategia

Aitziber Elola,
Ph.D.
Ikertzailea



Ibon Gil de
San Vicente
Arloko
arduraduna



Patricia
Canto
Komunikazioa



Idoia Egaña
Kontabilitatea
eta
administrazioa



Cristina
Molina
Laguntzeko
bitartekoak



Natalia
Martínez
Laguntzeko
bitartekoak



Aitziber
Barrio
Idazkaritz
orokorra



Ekintzailetza

José Luis
González
Ikertzaile
laguntzailea



Ferrán
Vendrell, Ph.D.
Ikertzailea



Miguel Ángel
López, Ph.D.
Ikertzailea



Iñaki Peña,
Ph.D.
Arloko
arduraduna



Miren Larrea,
Ph.D.
Ikertzaile
seniorra



Amaia
Azpiazu
Ikertzaile
laguntzailea



Xabier
de la Maza
Ikertzaile
laguntzailea



Miren
Estensoro
Ikertzaile
laguntzailea



Usue Lorenz
Ikerketako
aholkularia



Administrazioko eta Zerbitzuetako Arloa

Cristina
Molina
Laguntzeko
bitartekoak



Natalia
Martínez
Laguntzeko
bitartekoak



Aitziber
Barrio
Idazkaritz
orokorra



Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak

José Luis
Curbelo, Ph.D.
Zuzendarri
nagusia



María José
Aranguren, Ph.D.
Arloko
arduraduna



Davide
Parrilli, Ph.D.
Ikertzaile
seniorra



James
Karlsen, Ph.D.
Ikertzaile
seniorra



James
Wilson, Ph.D.
Ikertzaile
seniorra



Mikel
Navarro, Ph.D.
Ikertzaile
seniorra



Lagunza Akademikoko Arloa

Asier
Murciego
Arloko
arduraduna



Rakel
Vázquez
Ikertzaile
laguntzailea



| Kanpoko laguntzaileak |

Hurrengo pertsonek Institutuarentzat jarduera edo ikerketa proiektuak egin dituzte edo Institutuko jardueretan eta projektuetan lankidetzen aritu dira:

Izena	Erakundea	Izena	Erakundea
Ainhoa Arrona	Gipuzkoa Sarean	Javier Hernández	INCIDE
Aitor Garmendia	ESTE-Economia eta Empresa Zientzien Fakultatea, Deustuko Unibertsitatea	Javier Suela	NIM Genetics
Aloña Martiarena	Birminghamgo Unibertsitatea (Erresuma Batua)	Jesús Mari Valdaliso	EHU
Amaya Altzarra Artola	Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)	Jon Barrutia Guenaga	EHU
Andrea Fosfuri	Carlos III Unibertsitatea	Jon Landeta Rodríguez	EHU
Anne Halvorsen	Agder Research (Norvegia)	José Luis Osuna Llaneza	Sevillako Unibertsitatea
Arne Isaksen	Agder Research (Norvegia)	Josune Sáenz	ESTE
Asier Minondo	ESTE	Juan José Gibaja	ESTE
Bengt-Ake-Lundvall	Aalborg-eko Unibertsitatea (Danimarka)	Juan José Llisterri	Garapenerako Banku Inter-amerikarra
Bjorn Asheim	Lund-eko Unibertsitatea (Suedia)	Juan Luis López Cardenete	IESE Business School
Burton Gintell	Sophia-Antipolis Business Angels (Frantzia)	Judit Coll	CEQUIP—Cluster of Machine Manufacturers
Carlos Osorio	Adolfo Ibáñez Unibertsitatea (Txile)	Leire Oiarbide	The Competitiveness Institute (TCI)
Christian Serarols	Bartzelonako Unibertsitate Autonomoa	Luis Balairón	Agencia Estatal de Meteorología (AEMET)
Christoph Beer	ICT Cluster Bern (Alemania)	Marco Giarratana	Carlos III Unibertsitatea
Cristina Aragón	ESTE	María Ángeles Díez	EHU
Cristina Iturrioz	ESTE	María Paz Espinosa	EHU
Cristina Zubala	ESTE	Massimo Cermelli	La Comercial
Edgardo da Fonseca	Daclem Solutions (Frantzia)	Mikel Landabaso	Europar Batzordea
Eduardo Bueno	Madrilgo Unibertsitate Autonomoa	Olga del Orden	ESTE
Edward Lorenz	Nice-Sophia Antipolis Unibertsitatea (Frantzia)	Olga Rivera	ESTE
Emilio Huertas	Nafarroako Unibertsitate Publikoa	Patrik Ryden	Øresund Logistics (Suedia/Danimarka)
Eneko Knörr	IDEATECA	Pedro Trucharte	BAN Madrid
Francisco Alburquerque	Garapenerako Zientzia eta Teknologia Programa (CYTED)	Ricardo Aguado	La Comercial
Helmut Kergel	VDI/VDE Innovation+Technik GmbH (Alemania)	Ricardo Martínez Santa María	EHU
Ion Muñoa	ESTE	Roy Thurik	Erasmus University Rotterdam (Herbehereak)
Jaime Otamendi Muñagorri	Guipuzkoa Sarean	Santiago López	Salamancako Unibertsitatea
Javier Font	Aurman	Serge Lambert	Team Côte d'Azur (Frantzia)
		Tomás Casquero	ACLUNAGA—Naval Cluster Association
		Xavier Vives Torrents	IESE Business School
		Zoltan Acs	George Mason University (AEB)

| 2010-2013 Plan Estrategikoa

2010-2013 Plan Estrategikoa 2009ko abenduaren 4ko bileran onartu zuen Administrazio Kontseiluak. Institutuaren hasierako eta abian jartzeko lehenengo etaparen lorpenetan oinarri hartuta, Plan Estrategikoaren helburua da Orkestra sendotzea lurrealde lehiakortasunaren alorreko gaietan nazioarteko erreferente gisa. Planak baditu Orkestrek bere estruktura sendotzeko behar dituen elementuak ere.

Hauek dira apustu estrategikoak:

1. Institutuarentzat erakunde eta finantza egonkortasuna lortzea eta kanoian funtsak eskuratzea indartzea.
2. Orkestra lurrealde lehiakortasunari buruzko analisirako eta eztabaidearako nazioarteko erreferentzia zentro bezala indartzea.
3. Institutuaren eta lehiakortasuneko eragileen arteko lankidetza sakontzea.
4. Institutuaren eskaintza akademikoa zabaltzea.
5. Deustuko Unibertsitatearekin eta Deusto Business Schoolekin (DBS), besteren artean, sinergiak optimizatzea.
6. Institutuaren presentzia publikoa areagotzea (Orkestra 2.0).





2 | Ikerketa, Elkarreragina, Heziketa |

Institutuaren jarduerak hiru oinarrizko funtziotan biltzen dira. Hiru funtziotako horien garapen sinergikoak Institutuaren helburuak lortzea bilatzen du:

ikerketa

Ikerketa, zorrotasun akademikoa, objektibotasuna eta independentzia ezaugarri dituena, eta zientzia eta ikerketako programa ebaluagarrian oinarritua.

elkarreragina

Elkarreragina, lehiatzeko estrategiak aplikatzerakoan “bideratze” praktikoa, laguntza aditua eskaintzen duena proiektu berezietan eta agenda eta politika publikoak eta pribatuak definitzerakoan.

heziketa

Heziketa espezializatua, lehiakortasunerako liderrak prestatzerakoan edukiak finkatzeko, programak, materialak eta prestaziaileak egiazatzeko, baita geure programak diseinatzeko eta eskaintzeko ere.

| Jakintza arloak |

Ikerketako, Elkarreragineko eta Heziketako funtsezko egitekoak hiru jakintza arloren arteko harremanaren bidez gauzatzen dira:

- **Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak**

- Eskualdeko lehiakortasun iraunkorra.
- Berrikuntza erakunde publikoetan eta erakunde sarearen efizientzia (maila askotako gobernantza).
- Eskualdeko berrikuntza sistema.
- Klusterrak.

- **Ekintzaileta**

- Enpresen demografia.
- Hazteko potentzial handiko ekintzaileta.
- Enpresen barneko jarduera ekintzailea (*spin-offs*).
- Ekosistema ekintzailea eta eskualdeko lehiakortasuna.

- **Estrategia**

- Berrikuntza prozesuak.
- Nazioartekotze prozesuak.
- Dimentsioa eta antolaketa egitura.

Ikerketako, elkarreragineko eta heziketako egitekoek Institutuaren beste jarduera batzuetan ere badute isla, esaterako, biltzar, mintegi eta ikastaroetan.



| Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak Saila |

Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak Sailaren helburua da lehiakortasun iraunkorra lortzeko prozesuan faktore gakoak identifikatzea, aztertzea eta hobetzea; eta hori guztia, eskualdeen arteko analisi alderatuaren ikuspegitik.

Planteamendu horrekin, Sailak Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasun orokorra hobetzen lagundu nahi du. Prozesu horren baitan, enpresen lehiakortasunean berariaz eragiten duten inguruneko gakoak aztertzen eta indartzen ditu (administrazioarekin eta lehiakortasuneko eragileekin lankidetzen).

Helburu horietara iristeko, Sailak funtsezko bi faktoretan oinarritutako metodologia erabiltzen du: lehiakortasunari lotutako politikak ebaluatzea, eta politika horietan parte hartzen duten eragileek eta eragile horiek aurrera eramatzen dituzten lankidetzako estrategiek duten protagonismoaren inguruan hausnartzea.

Saila diziplina askotako taldeak osatzen du, nazioarteko ikuspegitik zein tokiko ikuspegitik erantzunak emateko gaitasun profesionalak, ikerketakoak eta elkarreaginakoak, eta askotariko metodologiak barneratzeko trebetasunak uztartzen dituztenak. Saileko erronka garrantzitsuetako bat da bere egitekoetan alderdi akademikoien eta praktikoien arteko oreka bilatzea; hau da, esparru akademikoari ekarpena egitea eta, aldi berean, jakintza praktiko berria sortzea, jarduera hori hobetzeko, lehiakortasunari lotutako beste eragileekin lankidetzen.



Jarduera nagusiak

2009. urtean, Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak Sailak eskualdeko lehiakortasunaren esparruan nazioartean duen kokapena sendotu du. Horretan lagundu diote, besteak beste, hurrengo jarduerek:

- *European Cluster Observatory-II* projektuan parte hartzea. Proiektu horren baitan, Institutuak eskualdeko lehiakortasunaren kontzeptualizazioa eta neurketa egin ditu, gizarte dimentsioak eta ingurumenaren iraunkortasunekoak ere barne hartuta. Lan nazioartean izen handia duten bost ikerketa zentroarekin batera osatutako partzuergoak egin du.
- Nazioarteko bilkurak antolatzea edo haietan parte hartzea, lehenengo mailako ikertzaileen ekarpenarekin, esate baterako: (1) “Berrikuntzari eta Ikaskuntzari buruzko Mintegia”; (2) *European Network on Industrial Policy* (EUNIP)ekin batera antolatutako ekitaldia, berrikuntza sisteman unibertsitateak duen egitekoa aztertzeko; eta (3) *European Planning Studies* izen handiko aldizkariaren ale monografikoa koordinatzea, lurrealdearen lehiakortasunari eta industri politikei buruzkoa.
- Ikerketa-ekintzan aritzeko talde bat osatzea, ikerketa eraldatzaileko formula berrietan lan egiteko, ondoren hainbat proiektutan txertatzeko asmoz. Horretarako, Saila metodologia horretan eskarmen handia duten nazioarteko taldeekin elkarlanean aritu da, haiengandik ikasteko eta haienkin hurbilpen metodologikoa alderatzeko. Lan ildotako estrategiko hori indartzeko, metodologia horietan Norvegiako unibertsitate ezagun bateko ikertzaile adituetako bat Institutuan ari da lanaldi murriztuan.
- Konfiantzako harremanak (*gizarte kapitala*) sendotzea EAEko lehiakortasuneko eragileekin, esate baterako, Eskualdeko Garapen Agentziak, Kluster Elkarteak edo Herri Administrazioak. Gure helburua da eragile horiek ikaskuntza prozesuak eta gaitasun berriak sortzeko lan egitea, lurrealdearen lehiakortasuna hobetzeko eraldaketa prozesuak bultzatzeko.

Lan ildoak

Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak Sailaren lana lehentasunezko lau ildotatik bideratzen da: (1) eskualdeko lehiakortasun iraunkorra; (2) berrikuntza erakunde publikoetan eta erakunde sarearen efizientzia (maila askotako gobernantza); (3) eskualdeko berrikuntza sistema; eta (4) klusterrak.

| Eskualdeko lehiakortasun iraunkorra |

Lan ildo honek lehiakortasun iraunkorra lortzeko faktore gakoak ditu aztergai, gizarte eta ingurumena ere barne hartuta, eta arreta berezia eskaintzen dio eskualdeari. Sortutako jakintza EAEko lehiakortasuna hobetzera bideratzen da.

Bide horretatik, lurralde lehiakortasunaren kontzeptua bera mugatzea, alderdi mikroekonomikoak zein makroekonomikoak kontuan hartuta, eta hura neurtzeko metodologiak definitzea dira aurrera begira erronka nagusiak.

| Berrikuntza erakunde publikoetan eta erakunde multzoaren efizientzia |

Lan ildo honek lagundi nahi du ulertzten nola koordinatu ditzaketen lehiakortasuneko eragileek, nor bere esparru geografikoko izanik, bere jarduerak efizientzia. Jakintza hori, gainera, EAEko lehiakortasuna hobetzeko erabili nahi du.

Abiapuntua da onartzea eskualdeko lehiakortasunean funtsezko eragina dutela alderdi mikroekonomikoek eta, lehiakortasuneko garapen egoera aurratuetan, jakintza sortzeari, transmititzeari eta aplikatzeari lotutako faktoreek. Horregatik, honakoak dira Instittuaren erronkak: (1) ikasten duten lurralde ereduak definitzea; (2) lurralde ikaskuntzako prozesuak bideratzea; eta (3) soft politikak ebaluatzea, sistemako eragileen arteko harremanak hobetzea helburu dutenak.

| Eskualdeko berrikuntza sistema |

Lan ildo honek berrikuntzako eskema kontzeptuak eta adierazle egokiak garatzea du helburu eta jakintza hori Berrikuntzaren Euskal Sistema hobetzeko erabili nahi du. Izan ere, uste dugu lehiakortasunaren oinarria, gero eta gehiago, berrikuntza dela, eta ez soil-soilik kostuetako abantaila.

Hauek dira erronka nagusiak: (1) berrikuntzaren faktore baldintzatzaileak identifikatzea eta ekoizkortasunean eta iraunkortasunean duten eragina aztertzea; (2) EAEko berrikuntza sistemako eragileen arteko harremanak eta eraginkortasuna aztertzea; (3) EAEko eredu besta eskualde eta herrialde batzuetakoekin alderatzea;



eta (4) EAEko Berrikuntza Sistema modelizatzea, beste herrialde batzuetarako jardunbide egokiak ondorioztatzeko.

| Klusterrak |

Kluster politikari laguntzeko, oro har, arrakastatsua izan dela uste baita, Sailak klus-terren eta haiei eragiten dien politikaren lehiakortasuna eta efizientzia aztertzea eta hobetzea ditu xede. Horrekin batera, erreferentziako beste esparru batzuekin alde-ratzetik ateratako hausnarketak erantsi nahi dira, jakin bai baitakigu berritzeko be-harrezkoa den jakintza gero eta gehiago datorrela teknologia, trebetasun eta gaitasun zehatzak konbinatzetik.

Saileko erronken artean azpimarratzekoak dira: (1) klusterrak aztertzea eta balio kalte globalak garatzea; (2) kluster politika ebaluatzeko metodologiak garatzea; eta (3) EAEko klusterren lehiakortasuna hobetzeko bideei buruz hausnartzea.

Proiektu nagusiak

2009. urtean zehar, Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak Sailak hurrengo proiektuen gainean egin du lan:

- **European Cluster Observatory-II.** Europar Batzordeak finantzatutako proiektua, 2009-2012 esperako. Eskualdeko lehiakortasunaren garapen kontzeptuala bilatzen du, gizarte dimentsioa eta ingurumenaren iraunkortasuna ere barne hartuz, eta lehiakortasun hori neurteko metodologik definitu nahi dituena, Europako beste eskualde batzuekin alderatuta. Proiektuaren helburua da Europan plataforma bat sortzea, kluster elkarteen eta haietako kideen arteko lankidetza bideratzeko. Plataformak informazio gakoa eskaintza ahalbidetuko du, bazkideak identifikatzea, lankidetza sustatzea eta jardueren *benchmarkinga* egitea, Europako klusterrei eta eskualdeko lehiakortasunari buruzko informazio esanguratsua eskaintzeaz gainera. Orkestra lehiakortasunaren alorrean nazioartean erreferentzia diren beste bost ikerketa zentrorekin batera ari da proiektu honetan.
- **Eco-berri.** “Etortek” programaren baruan dagoen proiektua, Eusko Jaurlaritzak finantzatua, lehiakortasunaren eta iraunkortasunaren arteko lotura aztertza helburu duena, EAeko industriarentzat, oro har, eta eraikuntza iraunkorraren klusterrarentzat, bereziki. EAeko enpresei eta in-

guruneari eko-berrikuntzak produktuen eta prozesuen iraunkortasuna hobetzeko eskaintzen dituen aukerak erakutsi nahi dizkie eta iraunkortasun horrek lehiakortasuna nola hobetu dezakeen azaldu. Orkestra lantzen ari dien proiektu honetan Labein-Tecnaliak eta EAeko erakunde batzuek ere parte hartzen dute.

- **Jabetza egiturak eta empresa taldeak.** Proiektu hau lehendik ere Orkestrarentzat egin zen *Jabetza egiturak eta empresa taldeak Spainian eta EAEn* proiektuaren jarraipena da, eta bertan EAeko enpreta taldeen osakideak eta ezaugarriak aztertu nahi dira, eragile ekonomiko eta politikoek eskatzen duten bezala, gero eta garrantzi ekonomiko handia goa eta egiteko dinamizatzalea dutelako. Era berean, ikusi nahi da talde baten barruan egoteak eragina izan dezakeen enpresen emaitzetan, finantzta egituran, nazioartekotze mailan eta berritzeko ahalmenean. Proiektua Deustuko Unibertsitateko ikertzaileekin lankidetzan egin da.
- **Gipuzkoa Sarean.** Balioetan oinarritutako ikerketa proiektua da, Gipuzkoa Aurreraren ekimenaren barruan. Ekimen hori Gipuzkoako Foru Aldundiak jarri du abian, Iurralde historikoko hainbat enpresta eta erakunderekin batera, Gipuzkoaren garapenari lagunduko dioten proiektuak sustatzeko. *Gipuzkoa Sarean* proiektuak Gipuzkoako gizarte kapitalean esku hartu nahi du, Iurraldearen lehiakortasunean eragin positiboa izateko. Proiektuan, Orkestraz gainera, Oxfordeko Unibertsitateak eta Mondragon Unibertsitateak hartzen dute parte.





- **EAEko garapen agentziei metodologia transferitzea eta prestakuntza eskaintza.** Metodologia transferitzeko ekintzen helburua da Euskal Autonomia Erkidegoan politikak diseinatzeko ardura dutenengan eragitea. Horretarako, Institutua lankidetza sareak eraikitzen ari da, bertan diseinatutako metodologiak bide horietatik transferitzeko. Metodologia horiek eragileei lagunduko diente beren proiektuetan efizientzia handiagoz aritzen. Proiektuak Garapen-Garapen Agentzien Euskal Elkartearerin lankidetzako esparrua zehazten du eta elkartea horri lagundi nahi dio eskualdeko garapen agentziako teknikariei zuzendutako prestakuntzako, informazioko eta lankidetza sustatzeko ekintzak diseinatzen.

- **Lurraldeak ‘orkestratzea’.** Ikerkuntza eraldatzailearen kontzeptua indartu nahi duen proiektu esperimentalra. Proiektuaren helburua da ikerketa mota hori kontzeptualizatzea eta, horren baitan, lurraldea “orkestratzearen” interpretazio posible bat definitzea. Era berean, Institutuak Euskal Autonomia Erkidegoa lehiakortasun egoera berrira eramateko bidean duen egitekoa zehaztu nahi da. Proiektuaren kontzeptu nagusietako bat sarea da eta sare batzuk aztertu dira, kontzeptualizazio prozesua elikatuko duten jardunbide egokiak bilatzeko. Hori guztia lortzeko, Orkestrak joera berriak garatzea proposatzen du, lehiakorta-

sunaren eta berrikuntzaren inguruko politiketan hurbilketa berritzaleak eskatzen dituena, baita egoera aldakorretara egokitzea ere. Proiektua Orkestrak eta Ezagutza Guneak (lankidetza publiko-pribatuko sarea, Urola Erdiko enpresek, heziketa zentroek, udalek eta eskualdeko garapen agentziak osatua) duten lankidetza hitzarmenaren baitan garatzen da. Testuinguru honetan probatutako metodologiak ondoren EAEko eskuadako gainerako garapen agentziatarra hedatu dira, Garapenen bitartez.

- ***Input-output* harremanetan edo bestelako sinergietan oinarritutako lankidetza aukerak identifikatzeko eredu bat garatzea.** Tokiko mailan diagnostiko prozesuak artikulatzen ditu, egon daitezkeen lankidetzak antzemateko, dela eskualdeko eragileen artean, dela horien eta eskuadearaz kanpoko beste eragile batzuen artean. Proiektuaren helburua da lanabes bat diseinatzea eskualde bateko enpresentzat berrikuntzen esparruan sinergiak eta lankidetzako arlo posibleak aurkitzea. Ezagutza Gunean erabili da metodologia hori enpresetan berrikuntzako diagnostikoen eskualdeko analisia egiteko eta tokiko beste sare batzuetara ere hedatu daiteke. Proiektua Ibermáticako I3B Institutuarekin batera ari da garatzen.

- **Berrikuntza sistemaren azterketa.** Proiektu honen helburu nagusiak bi dira: alde batetik, EAEko berrikuntza sistemaren (sistema zientifikoa, azpiegitura teknologikoak eta enpresak) egoeraren eta efizientziaren azterketari buruzko diagnostikoak egitea, ikuspegi alderatutik, Institutuan sortu diren datu baseak ustiatuta; eta bestetik, EAEko azpiegitura teknologikoak (parkeak eta zentro teknologikoak) sakon aztertzea, haien bilakaera hartuz eta beste eremu geografiko batzuetako errealitatearekin alderatzuz. Proiektu honen barne daude, halaber, Innobasquerekin batera egin diren lanak, EAErako berrikuntzako adierazleak proposatzea helburu dutenak; eta berrikuntza sisteman unibertsitateek duten egitekoaren azterketa, gure inguruko unibertsitate nagusiekin batera egin-dakoa.
- **EAEko Kluster Elkartei (KE) buruzko azterketa.** Euskal Autonomia Erkidegoko Kluster Elkarteek landu behar dituzten elementu kritikoak identifikatzen ditu, jakinik haien eraldaketa berritzailea funtsezkoa dela lurraldearen lehiakortasuna eta ongizatea hobetzeko. Orkestraz gainera, proiektuan parte hartzen dute Kluster Elkarteek, Eusko Jaurlaritzako Industria Sailak, *The Competitiveness Institutek* eta Deustuko Unibertsitateko ikertalde batek.
- **Klusterrak identifikatzea EAEko udalerriean eta eskualdeetan.** Klusterizate prozesu berriak sortzeko aukerak aztertzen ditu. Proiektuaren helburua izan da tokiko eragileei Institutuan sortutako lanabes bat transferitzea, haintzat esanguratsuak izan daitezkeen tokiko klusterrak identifikatzeko, horrela klusterizatzeko prozesu berrientzat gaitasunak sortzeko. Halaber, esportazioetako datuetatik abiatuta, klusterrak eta azpiklusterrak identifikatzeko modua eskaintzen da. Proiektua Garapenernik dugun hitzarmenaren barruan garatzen da, Eusko Jaurlaritzako Industria, Merkataritza, Berrikuntza eta Turismo Sailarekin elkarlanean.
- **Kluster politiken ebaluazio parte-hartzalea.** Kluster politika ebalutzeko ikerlerroan sortutako jakintza eta metodologiak erabiltzen dira eta aurrera egin nahi da Eusko Jaurlaritzako kluster politikaren balorazioan, metodologia berri batez (ebaluazio parte-hartzalea) baliatuz. Ikerketa proiektu hori Orkestarak ESTEko talde batekin eta EHUKO ikertzaile batetkin egiten du. Metodologia hori aplikatzeko lehenengo proiektu pilota EAEko Aeronautikako eta Espazioko Kluster Elkartearekin (HEGANekin) egiten ari da.
- **Kluster elkarteen legatuaren azterketa.** EAEko klusterren lehiatzeko abantailak zein izan diren eta historian zehar nolako bilakaera izan duten aztertzen du, baita gaur egungo erronkak ere, tresna horren efizientzia hobetzen lagunduko duen informazio esanguratsua eskuratzeko. Proiektua Orkestraren eta Eusko Ikaskuntzaren arteko lankidetza hitzarmenaren barruan dago eta Orkestrako ikertaldeak, Salamancako Unibertsitateko eta Euskal Herriko Unibertsitateko historialariek egin dute.
- **‘The Competitiveness Institute’ (TCI).** TCI klusterren inguruko jakintza aurreratuan nazioarteko sare bikaina da, hirurogeita hamar herrialde-tako zortziehun bazkide baino gehiago dituena. Orkestra sare horretako antolaketako kide da 2008. urtearen hasieratik. Orkestraren eta TICren arteko lankidetza eta jakintzaren kudeaketa euskarri garrantzitsua izan daiteke Euskal Autonomia Erkidegoa lehiakortasunari lotutako gaietan (klusterrak, kluster politika...) nazioartean kokatzeko. Ekimen horrekin sinergiak lortu nahi dira, izan ere, Orkestarak balioa eskaintzen dio TCIrri lehiakortasunari lotutako gaietan ikertzeko, elkarrreraginerako eta heziketarako duen gaitasunarengatik, eta TCIrri nazioarteko plataforma bat eskaintzen dio Orkestrari, ikasteko eta parte hartzeko.



| Ekintzailetza Saila |

Ekintzailetza Saila EAEko ekintzailetza ekosistema hobetzeko lanean ari da, lehiakortasunean eragina duten projektuen kalitatea eta eragin ekonomikoa areagotzeko helburuarekin.

Azterlan gehienak bat datozen esaterakoan epe luzera iraunkorra izango den lurralde lehiakortasuna eta, ondorioz, merkato globalaletan lehiatzeko gaitasuna, enpresen demografiaren dinamika egokian oinarritzen dela, eta, funtsean, ehun ekintzailearen bolumenean eta kalitatean.

2009. urte honetan, Sailak lorpen handiak izan ditu bai ikerketan, bai elkarra-ginean eta bai heziketan. Gainera, Sailean lan egiten duen profesionalen taldea handitu egin da, kide berriak batu zaizkiolako. Horrenbestez, giza baliabideak sendotu dira, aurrera eraman behar diren projektuen eta jardueren dimentsioari erantzuteko.

Jarduera nagusiak

2009. urtean, Ekintzailetza Sailak ekintzailetzaren eta eskualdeko lehiakortasunaren ikerketa esparruan nazioarteko erreferentzia bihurtzeko bidean aurrera egin du. Horretarako, erkidego zientifikoan naboritasuna eta onespina emango dioten jarduerak eraman ditu aurrera. Horien artean azpimarratzekoak dira:

- Izaera zientifiko handiko ikerlanak argitaratzea nazioarteko eta nazioko aldizkari ezagunetan (*International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, *International Entrepreneurship and Management Journal*), (*Investigaciones regionales*) eta liburu espezializatuetan (*Creación de empresas: aproximación al estado del arte*).
- *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* urteroko txostena Euskal Autonomia Erkidegorako osatzea eta argitaratzea. Txosten horrek jarduera ekintzailea du aztergai eta mundu akademikoaz haratago dagoen talde zabal bati zuzenduta dago.
- Saileko kideek nazioarteko foro eta biltzar ezagunetan parte hartzea: “Research on Entrepreneurship” (Budapest, Hungaria); “Ibero-American Academy of Management” (Buenos Aires, Argentina)...

• Sailean zuzendutako bi doktore tesi ikasturtean aurkeztu dira. Biek klasifikaziorik gorena lortu dute eta haietako batek “Europako aipamena” ere bai.

• Spainiako eta Europako funtsek finantzatutako bi ikerketa projektutan, urte bat baino gehiagoak, parte hartzea (“Rethinking Entrepreneurship” eta “Estructura de mercado y dinámica empresarial: factores determinantes de la innovación empresarial en las manufacturas y los servicios españoles”, hurrenez hurren).

• Saileko kideek graduondoko ikastaroak eta doktoretzako mintegiak eman dituzte, bestek beste Milano Politeknikoan, Uruguaiko Unibertsitate Katolikoan, Bartzelonako Unibertsitate Autonomoan, Nafarroako Unibertsitate Publikoan, etab. Gainera, Deusto Business Schoolekin lankidetzan aritu dira Executive MBA programan eta Deustuko Unibertsitatearekin, doktoretzan.





Lan ildoak

Ekintzaileta Sailaren jarduera lau lan ildo nagusitan biltzen da: (1) enpresen demografia (sortze tasak, ixta, biziraupena, enpresa berrien hazkundea); (2) enpresen berrikuntza, ekintzaileta iraunkorrari laguntzeko; (3) hazteko potentzial handiko ekintzaileta: enpresa sortu berrien berrikuntza eta nazioartekotza; (4) enpresen barneko jarduera ekintzailea (*spin-off*); eta (5) ekosistema ekintzailea eta eskualdeko lehiakortasuna.

| Enpresen demografia |

Lan ildo honetan enpresen sorreran, biziraupenean eta hazkundean eragina duten faktoreak hobeto ulertzen lagunduko duten azterlanak egin nahi dira. Ho-

rregatik, enpresen demografiaren bilakaera aztertuko da, enpresen demografia-ren eta eskualdeko lehiakortasunaren arteko harremana eta erakunde publikoen egiteko.

Azterketa horiekin, Orkestrak enpresen demografiaren ezaugarriak eta eskualde baten ongizate maila lotzen dituzten ikerketetan aurrera egiteko erronkari heldu nahi dio, zehazki enpresen demografiaren ezaugarrien eta lehiakortasunaren arteko harramanean sakonduz.

| Hazteko potentzial handiko ekintzaileta: enpresa sortu berrien berrikuntza eta nazioartekotza |

Lan ildo honek hasiera-hasieratik berritzaleak diren eta/edo atzerriko merkatuetan fakturatzen duten enpresa proiektuak ditu aztergai. Era berean, identifikatu nahi du EAEko erakunde berrieik zein neurritan eskuratzeten dituzten hasierako urratsetatik bertatik merkatu globaletan lehiatzeko beharrezkoak diren enpresa gaitasunak.

Hauek dira erronka nagusiak: (1) hazteko potentzial handia duen jarduera ekintzailearen eragin ekonomikoa ebauatzea; (2) hazteko potentzial handiko proiektu ekintzaileak sustatzeko erakunde publikoei gomendioak ematea; eta (3) proiektu berritzale berrien sorrera sustatzea.

| Enpresen barneko jarduera ekintzailea ('*spin-off*') |

Enpresen barneko jarduera ekintzailea sortzen da abian dauden enpresek enpresa berriak sortzen dituztelako. Jarduera ekintzailearen eta garapen ekonomikoaren arteko lotura aztertu nahi da, enpresen barneko jarduera ekintzailearen prozesuaren gakoak identifikatzearren bidez.

Ikerketa esparru horretan ez dago azterlan askorik eta gaia aztertzeko beharra gero eta handiagoa da. Orkestrak erronka horri heldu nahi dio.

| Ekosistema ekintzailea eta eskualdeko lehiakortasuna |

Lan ildo honetan EAEko ekosistema ekintzailea aztertu nahi da, baita haren bilakaera ebauatu ere.

Ekosistema ekintzailea osatzen duten eragileek nabarmen lagundu dezakete proiektu ekintzaile arrakastatsuak eta eragin ekonomiko esanguratsukoak izateko ingurune egokia sortzen. Eragile horien garapena eta duten egitekoa ulertzea iker-gai garrantzitsu bihurtzen dira horrela.



Proiektu nagusiak

2009. urte honetan, Ekintzaileta Saila hainbat proiektutan aritu da lanean. Horien artean azpimarratzekoak dira:

- **High Growth Firms.** Azkar hazteko potentziala eta nazioartekotzeko gaitasuna duten EAEko enpresen profila identifikatu nahi da. Horretarako hurrengo helburuak planteatzen dira: (1) jarduera ekintzaile berri-zailea sustatzeko eskualde aurreratuagoetako batzuetan aurrera eramandako ekimenak aztertzea eta, azterketa hori oinarri hartuta, jarduera horri laguntzen dioten inguruneko baldintzak zein diren ikustea; eta (2) EAEko proiektu ekintzaile berritzaleen multzoa identifikatzea eta EAEko enpresa horien hazkunde azkarraren eta nazioartekotze goiztiarraren atzean dauden faktoreak aurkitzea. Proiektu horren baitan, hiru ekintza nagusi eraman dira aurrera: (1) *Actividad emprendedora vasca de alto potencial de crecimiento liburua argitaratzea*; (2) *Entrepreneurship and Regional Competitiveness* Iantegia, Alemaniako Max Planck Institute of Economics-ekin batera antolatua; eta (3) lantegi horretan aurkeztu ziren artikulu zientifikoetako batzuk *Regional Studies* izen handiko aldizkariaren ale berezian laster argitaratzea.

- **CRECER+ Plataforma.** SPRIrekin eta Eusko Jaurlaritzarekin koordinatuta diseinatua, EAEko ekosistema ekintzailea osatzen duten eragile sozio-ekonomikoei topagunea eskaintzera bideratuta dago (ekintzaileak eta barneko ekintzalietan ari diren enpresak, business angels inbertsiogileak eta arrisku kapitala, lagunzaileak, enpresa eta berrikuntzako zentroak, zentro eta parke teknologikoak, unibertsitateak...). EAEn hazteko potentzial handiko jarduera ekintzailea dinamizatzeko eta indartzeko erronka zailari heldu nahi zaio horrela.

- **'Global Entrepreneurship Monitor' 2008 Txostena Euskal Autonomia Erkidegorako.** Proiektu hau eskualdeen gaitasun ekintzailea neurtzeko nazioarteko partzuergo baten zati da. Horren emaitza urteroko txostena da, EAEko jarduera ekintzailearen diagnostikoa egiten duena. Horren barne, gure eskualdearen enpresak sortzeko gaitasuna beste herrialde batzuetakoarekin eta Espainiako beste autonomia erkidego batzuekin alderatzen da. Bestalde, hiru lurralde historikoetan (Araba, Bizkaia eta Gipuzkoa) bizi diren ekintzaileen errealitatea alderatzen da. Txostena Orkestrak koordinatzen du eta bertan parte hartzen dute Deustuko Unibertsitateko ikertzaileek, Euskal Herriko Unibertsitatekoek eta Mondragon Unibertsitatekoek.

| Estrategia Saila |

Estrategia Sailaren helburu nagusia da euskal enpresa hobeto ezagutzea, lurrade honen lehiakortasunean duten egiteko zein den jakiteko. Horretarako, sailak honakoak aztertzen ditu: (1) enpresen lehiatzeko kokapenaren *benchmarkinga*; eta (2) nola funtzionatzen duten ulertzea (merkatuak, berrikuntza prozesuak, pertsonak, antolaketa, nazioartekotzeko eta hazteko estrategiak, etab.).

2009. urtean, eta Sail honetako ikertzale batzuen dedikazioa aldatu denez, hemen diktua aurrera Deustuko Unibertsitatean arituko dira, giza baliabide mugatuak izan ditugu. 2010-2013 Plan Estrategikoaren baitan, lehenengo mailako ikertzaleak hartzeko prozesu garrantzitsuari ekingo diogu, eta horrek Sail honetan aurreikusitako helburuak betetzeko aukera emango digu.

Lan ildoak

Estrategia Saileko lana lehentasuneko hiru arlotan gauzatzen da: (1) berrikuntza prozesuak; (2) nazioartekotze prozesuak; eta (3) dimentsioa eta antolaketa egiturak.

| Berrikuntza prozesuak |

Arrakasta handieneko enpresak kudeatzeko moduak eta berrikuntzako prozesuak aztertu nahi dira eta horietatik ikasitakoa enpresa guztietara, eta bereziki enpresa txiki eta ertainetara, transferitzeko metodologiak zehaztu.

Izan ere, efizientzia jada ezin da izan enpresentzat lehiakortasunaren funtsezko arma. Aitzitik, epe luzeko apustuak balio proposamen bakarra eskaintza izan behar du, berrikuntza oinarri hartuta.

| Nazioartekotze prozesuak |

Lan ildo honen helburu nagusia da euskal enpresen nazioartekotze prozesuak ulertzea, jarduera esportatzaileari begiratuta eta atzerrian egindako zuzeneko inbertsioari begiratuta.

Sailak enpresei lagundi nahi die konturatzen nazioarteko prozesuek garrantzi estrategiko izugarria dutela.

| Dimentsioa eta antolaketa egiturak |

Lan ildo honetan enpresak lehiatzeko kokapena zehazteko nola antolatzen diren ulertu nahi dugu. Antolaketa eredu esanguratsuenak aztertu nahi dira, hainbat elementu azpimarratuz, azpimarratuz, besteak beste, dimentsioa, antolaketa egiturak, lidergoa, giza baliabideak.

Hauek dira erronak: (1) antolaketa egitura berriak eta sarean antolatutako erakundeak aztertzea; (2) enpresen tamainari eta lehiakortasunari buruz hausnartzea; eta (3) lanbideko profilen eskaria eta eskaintza aztertzea.

Proiektu nagusiak

A lo largo del año 2009 el Departamento de Estrategia ha puesto en marcha o participa en diversos proyectos, entre los que destacan los siguientes:

- **Berrikuntza prozesuak eta sareak EAEko enpresetan.** Proiektu honekin hobeto ulertu nahi dugu nola berritzen duten EAEko enpresek eta nola baliatzen diren bere harremanetako kapitalak eskaintzen dien ja-kintzaz, berrikuntzako prozesuetan. Prozesu horiek eraginkorragoak izateko modua identifikatu nahi da eta hobekuntzako proposamenak sortu, gizartera hedatzeko modukoak.

Proiektua Euskal Autonomia Erkidegoaren Industriaren Bigarren Eraldaketaren bidean dago, berrikuntzan oinarritutako hazkunde eredu eraikiko duena. Eredu horrek balio handiagoa sortuko du, eta gure ongizatea eta bizitza kalitatea areagotuko ditu.

- **‘Innova-empresa’.** Proiektu honek enpresen berrikuntzako agendak sistematizatzea eta aztertzea du helburu, berrikuntzako politikak definitzeko ondorioak atera ahal izateko.



| *Basque Chair of Competitiveness (BCC) katedra* |

Basque Chair of Competitiveness Katedra Orkestrak sortu du, eragile ekonomikoentzat eta erakundeentzat nazioarteko hedapenean eta presentzian antena eta laguntzaile izateko.

Izen handiko erakunde akademikoei lotutako nodoen sarearen bidez (Ahoktu Batzordeko buruari esleitutako egitekoan artean, Instituaren nodo sarea zuzentzea, sustatzea eta hedatzea dago), Instituaren xedeari laguntzen dio, harentzat, EAEko ekonomiarentzat eta bertako eragile eta enpresentzat interes berezia duten herrialdeetan.

Orain arte, Instituak BCC Shanghai nodoa garatu du, *China Europe International Business School (CEIBS)* negozio eskola entzutetsuarekin lankidetzen. Gainera, Instituaren harremanak diseinatzen eta mundu zabaleko beste nodo batzuk osatzen ari da (NODOEN SAREAN aurreikusiak, nazioartera esportatzeko).

Jarduera nagusiak

2009. ekitaldian, *Basque Chair of Competitiveness Katedraren* jardueren artean, honakoak dira azpimarratzekoak:

- *The Basque Firm in China* txosten argitaratzea. Lan horrek Txinan eta Txinatik lehiakor izateko moduaren baldintzatzaileak identifikatzen ditu, eta tresna garrantzitsua da EAEko enpresek eta erakundeek gaur egun aurrean duten lehiakortasunaren erronkari erantzunez hartu behar dituzten erabaki estrategikoetan laguntzeko. Txostenaren gaztelaniako edizioa SPRIk martxoan antolatutako ekitaldian aurkeztu zen. Katedrak sarearen nodoetan aurrera eraman behar duen lane-rako abiapuntu da txosten mota hori, “*Being Competitive in/from...*” programaren heziketa exekutiboarekin eta oinarrizko kasuak idazte-rekin batera.
- CEIBSeko Executive MBA (EMBA) programako Visiting Program diseinatzen eta kideak Euskal Autonomia Erkidegoan hartzen laguntzea. Parte-hartzaileek aukera izan zuten EAEko enpresen ehun aberatsa eta enpresa txiki eta ertainak bertatik bertara ezagutzeko, SPRIk eta Orkestrak Bilbon antolatu zuten jardunaldian.

| Lagunza Akademikoko Arloa |

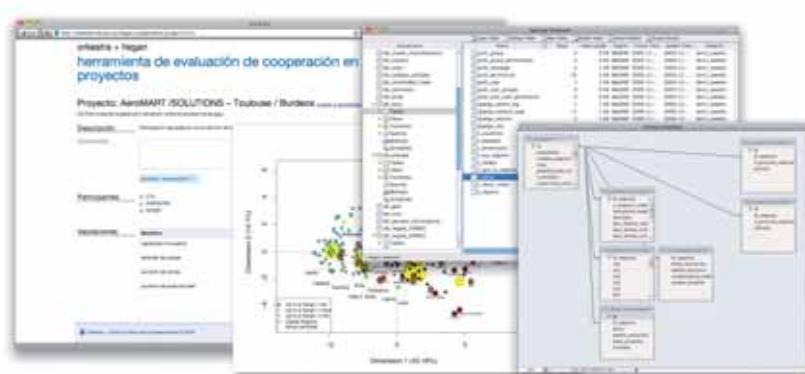
Lagunza Akademikoko arloa jarduera akademikoei babesia emateaz arduratzendikoa da, espezializazioagatik edo arloen artean komunak izateagatik, modu zentralizatu eta partekatuan efizientzia handiagoz kudeatzen diren diciplinetan.

2009. urtean, Arloko kideek Institituaren hainbat proiektutan lagundu dute eta proiektu horiei balioa eransten ahalegindu dira. Ildo horretatik, proiektuen edukietan sakondu dute eta horrek aukera eman du gainerako arloekin harremanak eta elkarrreragina areagotzea eta bide horretatik, lana hobeto bideratzeko.

Jarduera nagusiak

2009. urte honetan, Lagunza Akademikoko Arloaren egitekoek Institituaren jardueran informazioaren teknologien presentzia gero eta handiagoa islatu dute. Azpimarratzekoak dira:

- Erregistroen tratamendu masiboa ikerketa proiektuetarako, datuak kudeatzeari lotutako konplexutasuna murritzen ahaleginduz, bai Arloan bertan eta bai ikertzaileentzat.
- Datu horien eta gainerako aplikazio informazioen erabilera efizienteagoa bilatzea eta gainerako arloei, prestakuntzaren bidez, trebetasun eta lanabes berriak eskaintza, zenbaitetan *in-house* garatuak.



- Komunikazioko sailaren laguntzaz, gizarte sareen fenomenora hurbiltzea, haien aukerak esperimentatzeko eta Orkestrak sarean duen presentzia zabaltzeko. Eta hori guztia Orkestran prestatutako datuak jendeari zabaltzeari lotutako garapen berriak osatzen joateko.

Lan ildoak

Lagunza Akademikoko Arloak hiru ildo nagusitan egiten du lan: (1) datu baseak; (2) komunikazio elkarreragilea; eta (3) lanabesak.

Datu baseak

Arloak Institutuko datu baseak kokaleku partekatu batean zentralizatu ditu, datuak gurutzatzeko, analisi automatizaturako eta mantentze lanetarako errazago izan dadin, egitura normalizatuarri esker.

Komunikazio elkarreragilea

Emaitzetako kalitatea hobetzen laguntzen du, haiekin batera joango diren lanabesen bidez, komunikazio grafikoko estrategien bidez eta datuak modu eraginkorren eta irekian sakabanatzeko aukera ematen duten bitarteko guztien bidez.

Lanabesak

Lanabes ekonometriko malguetara mugitzea bultzatzen du eta barnean zein kanpoan informazioaren trukea hobetza.

Lanabesei dagokienez, arloak dituen erronken artean azpimarratzekoak dira analisia hobetzeko tekniken eta lanabesen inguruko laguntza eta euskal idazkera; halaber, analisirako teknika berriak erabiltzen hasi gara, ikerkuntzaren behar aldatu korretara egokitzen direnak.

| Jarduerak |

Ikerketako, elkarreragineko eta heziketako egitekoek beste jarduera batzuetan ere badute isla. Jarduera horiek arloetan egindako osagarri dira eta haien jakinza koordinatua behar dute aurrera eramateko.

| Microeconomics of Competitiveness (MOC) ikastaroa |

MOC Orkestra-Lehiakortasuneko Euskal Institutuak antolatutako ikastaroa da; irakaskuntza, ikerketan eta aholkularitzan eta lehiakortasunaren alorreko eragile-ekin (enpresak, eskualdeko eta tokiko gobernuak, Europar Batasuna, enpresa elkarreka, zentro teknologikoak, unibertsitateak, kluster elkarreka, etab.) lankidetzen duen esperientzia arrakastatsuan oinarritzen dena.

Ikastaroa Orkestraren eta Harvardeko Unibertsitateko ISCrén, Michael Porter irakasleak zuzentzen duena, arteko harreman estuak aberasten du. Lankidetza horren erakusle da, besteren artean, hainbat urtetatik hona MOC programa eskaintzea. Ikastaroak lehiakortasunaren faktore mikroekonomikoetan sakontzen du, bai enpresaren barnekoak eta bai enpresaz kanpokoak, enpresetako eta erakundeetako ordezkari partehartzaileei beren erakundeetako eta lurrealdeetako lehiakortasuna ulertzen eta eraldatzen laguntzeko. Atal honetan 2009ko bi edizioak jaso ditugu.

MOC 2009 Donostiarra edizioa

Batez besteko adina

34 urte

Jatorri geografikoa

Gipuzkoa

17

Bizkaia

4

Araba

1

LANBIDEA

Aholkularitza

7

Enpresa

5

Unibertsitatea

5

Lankidetzarako erakundeak

4

Herri administratzioa

1





MOC 2009 Bilboko edizioa

Batez besteko adina

43 urte

Jatorri geografikoa

Bizkaia	16
Gipuzkoa	2
Araba	1
Galizia	1
Kantabria	1

LANBIDEA

Enpresa	7
Ahokularitza	5
Herri administrazioa	4
Lankidetzarako erakundeak	4
Unibertsitatea	1



Ikastaro irakasleak

Irakasleen taldea Mikel Navarro, Olga Rivera, Jon Azua, Ricardo Aguado eta Iñaki Peñak osatzen dute. Gainera, Harvardeko 2008ko Workshopean parte hartu ondoren, irakasle dira baita ere Mari Jose Aranguren eta Miren Larrea.

Ikastaro amaierako proiektuak

Donostia

- Livenza altzariaren klusterra Pordenone probintzian
- Haztegietako izokinaren klusterra Txilen
- Ardoaren klusterra Priorat eskualdean
- Hirugarren adinekoen klusterra Donostialdean
- Oresund Food klusterra

Bilbo

- Geomatikaren klusterra Albertan
- Nanoteknologien klusterra Gipuzkoan
- Oliba olioaren klusterra Andaluzian
- Granitoaren klusterra Galizian

Harvard saria MOC Proiektuari

Harvardeko Unibertsitateak urtero Bostonen bilera egiten du eta bertan sarea osatzen duten eskolek lehiaketara aurkezten dituzte ikasleek egindako proiektu onenak. Haztegiko izokinen Txileko Klusterrari buruzko proiektua, Orkestrak aurkeztua, bigarren tokian geratu zen, 2009ko edizio honetan proposatu ziren ehun lanen artean. Lehenengo saria Singapurko eskola bateko ikasleentzat izan zen, Malaysiako ekoturismoaren klusterrari buruzko lanarekin.

Iaz, Orkestrako ikasleek ere bigarren saria jaso zuten, Debagoiena, Debabarrena eta Durangaldeko bizikleten industriaren klusterraren inguruko lanarekin.

Nazioarteko bilkura hori, gainera, aukera paregabea izan da Orkestrako ikertzaileentzat, Euskal Autonomia Erkidegoko esperientzia ezagutzera eman eta lehiakortasunaren alorreko lan ildo berriak eztabaидatu baitituzte hirurogei herrialde baino gehiagotatik etorritako adituekin.

| Lehiakortasunari buruzko II. Biltzar Orokorra |

2007ko maiatzean, "Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko I. Txostena: balio proposamen bakarrera" aurkeztu zenean, Institutuak bi urtean behin lehiakortasunari buruzko txostena aurkezteko konpromisoa hartu zuen, horixe baita gizarteari egin diezaiokoen ekarpen garrantzitsuenetako bat. Bigarren txostena prestatzeko lanak lehenengo aurkezta eta berehala hasi ziren eta Lehiakortasunari buruzko II. Biltzar Orokorrean "Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko II. Txostena: berrikuntzaren lehiazko egoerara" aurkeztearekin bukatu.

Horrenbestez, 2009ko uztailaren 2an, Bilboko Euskalduna Jauregiak lehiakortasunari buruzko jardunaldia hartu zuen. Biltzarraren aurretik, goizean, hiru mintegi izan ziren lehiakortasunari lotutako esparruetan, horietan zeresana duten eragileekin (ikertzaileak, lankidetzako erakundeetako profesionalak, herri administrazioetako teknikariak, enpresetako profesionalak, etab.) lankidetzako harremanak ahalbidetzeko:

- Lehiakortasun iraunkorra eta eko-berrikuntza.
- Ikerketa-ekintza: ikertzaileen eta politikak diseinatzeko arduradunen artean elkarrenginerako bide berriak.
- Jarduera ekintzailea eta lehiakortasuna.

Arratsaldean, II. Txostena aurkezta zen, Lehiakortasunari buruzko II. Biltzar Orokorrean, ekitaldiaren buru Bernabé Unda Eusko Jaurlaritzako Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo sailburua zela. Biltzarraren hasieran, José Luis Larrea Orkestrako presidenteak eragile sozio-ekonomikoek eta euskal gizarteak, oro har, Institutuari eman dioten konfiantza eskertu zuen.

Txostenaren inguruko ekarpenak egin zituzten Jon Azua Orkestrako Aholku Batzordeko burua moderatzaile izan zuen mahai inguruan David Audretsch (Max Planck Institute of Economics, Alemania) eta Christian Ketels (Harvardeko Unibertsitatea, AEB) nazioarteko aditurek, Euskal Autonomia Erkidegoko lehiakortasunean eragina duten alderdi guztien inguruko eztabaidea pizteko.



| Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko II. Txostenak: berrikuntzaren lehiatzeko egoerara |



Txostenak Euskal Autonomia Erkidegoak eta bertako enpresek lehiakortasunari dagokionez lortutako emaitzak neurten ditu. Emaitza horiek eskualdeak berrikuntzaren inguruan duen koka-penari lotzen dizkio. Bigarren zatian, eskualdeko lehiakortasunari lotutako hainbat faktore kritiko azterten ditu, lehiatzeko egoera berrirako bi-dean katalizatzaile izan daitezkeenak.

Ondorioetan, txostenak onartzen du euskal ekonomiaren erronkak bi dimentsiotan dudela: alde batetik, bere eredu eraaldatzeko eta lehiakortasunaren garapeneko hurrengo mai-lara igarotzeko erronkak; eta bestetik, Espai-niako eta munduko ekonomiei eragiten dien krisi egoerari aurre egiteko erronkak.

Ildo horretatik, txostenak azpimarratzen du krisi garaian planteatzen diren erantzunak ezin direla izan euskal ekonomiakurrean dituen egiturazko erronkak beharko lituzketen erantzunekin kontrajarriak, edo kontrajarriak izan gabe ere, ezin dira erantzunak planteatu egiturazko erronketan eragiteko aukerak bazterrean utzita. Krisiak erabakiak hartzera eta ekitera eraman behar gaitu eta horregatik, aukera bat da lehiatzeko egoera berri batera urrats sendoak egiteko. Hain zuzen ere, lehiatzeko egoera berri horren ezaugarria izango da ekoizkortasuna irabaztea, berrikuntzaren eta iraunkortasunaren bidetik. Txostenak egoera berri hori eraikitzeko zortzi bektore identifikatu ditu:

1. I+G nahikoaren eta efizientearen aldeko apustua egitea eta horretaz gainera, industri politikaren erakunde alderdiak eta berrikuntzako euskal sistema babestea.
2. Berrikuntzaren alorrean, ereduan gutxi garatu diren alderdiak garatzea, besteak beste, merkaturatzea, antolaketa, etab. Helburu honetan oso garrantzitsua izango da jakintzaren eragileen egiteko.
3. Euskal enpresen tamaina handitzea, inbertsioan intentsiboak diren produktuei heldu ahal izateko.
4. Ekintzaileta garatzea, bereziki oinarri teknologikoko.
5. Nazioartekotzera urrats sendoz hurbiltzea, hedatzen ari diren merkatuetan eta ekoizpen sektoretan sartzeko helburuarekin.
6. Atzerriko jakintza eta inbertsioak erakartzea.
7. Beharrezko finantza baliabideak biltzea, eta behar izango balitz, finantza tresna berriak garatzea, hurrengo egitekoetan laguntzeko: (i) euskal enpresen ekoizpenaren nazioartekotzea, batez ere teknologiaren aldetik zorrotzagoak diren herrialdeetara eta balio erantsi handiagoko sektoretara; (ii) aurrekoaren ildo beretik, atzerrian ezartzeko projektuen bideragarritasun azterketak egitea; (iii) gure autonomia erkidegoan inbertsioak ezartzea, nagusiki balio erantsikoak; eta (iv) oinarri teknologikoko ekimen ekintzaileak.
8. Erakundetze egokia antolatzea, bai ekintza politikoari begiratuta eta bai lankidetzari begiratuta.

| Beste zenbait argitalpen |

- Asociaciones clúster de la CAPV: desempeño y retos.
- The Basque Firm in China.
- El sistema de innovación del País Vasco a partir de las estadísticas de I+D.
- Actividad emprendedora vasca de alto potencial de crecimiento.
- Un mapa de ruta para mejorar la sofisticación de la economía vasca.
- The Basque Innovation System.



| Bestelako ekitaldiak eta hitzaldiak |



Innovation and Learning

Orkestarak eta Aalborg-eko Unibertsitateak koordinatutako ekitaldia, berrikuntzako eta ikaskuntzako punta-puntako gaietan esperientziak eta jakintza partekatzea izan zuen helburu, Innobarqueren laguntzarekin.

Bi lan saio trinkotan antolatua, maiatzaren 13an eta 14an, ekitaldiak nazioarteko aditu oso ezagunak bildu zituen, bestek besterik Bengt-Åke Lundvall, Bjorn Johnson eta Jesper Christensen (Aalborg-eko Unibertsitatea, Danimarka), Bjorn Asheim (Lund-eko Unibertsitatea, Suedia), Philip Cooke (Cardiff-eko Unibertsitatea, Erresuma Batua), Ron Boschma (Utrecht-eko Unibertsitatea, Herbehereak), Michael Storper (UCLA, Science Po, LSE) edo Edward Lorenz (Nice-Sophia Antipolis Unibertsitatea, Frantzia), Orkestrako ikertzaileekin edo beste unibertsitate batzuetako ikertzaileekin batera, bestek besterik Euskal Herriko Unibertsitatea, Madrilgo Konplutense Unibertsitatea edo Salamancako Unibertsitatea.



Entrepreneurial Activity and Regional Competitiveness

David Audretsch (Max Planck Institute of Economics) adituarekin batera antolatua, lantegiak munduko hainbat unibertsitatetako hogeita hamar partehartzaile inguru bildu zituen eta lan ugari landu ziren, bestek besterik, jarduera ekintzailea berrikuntzako ahalegina balioan jartzeko bitarteko, hazteko potentzial handiko enpresa berrien arrakastaren baldintzatzaleak, eta berrikuntzan oinarritutako jarduera ekintzailearen eragina eskualdeko lehiakortasunean.

Ekitaldia ekainaren 16an eta 17an izan zen, eta bi hizlari entzutetsu izan ziren: Roy Thurik, Rotterdamgo Erasmus Universityko katedraduna (Herbehereak), eta Zoltan Acs, George Mason Unibertsitateko katedraduna (Washington, AEB), osoko bilkuraren, Txillida Leku museoan.



Inter-active learning around critical aspects in cluster management

Klusterren eta eskualdeko garapenaren alorreko hogeita hamar aditu inguruk parte hartu zuten Orkestarak antolatutako nazioarteko mintegian, Eusko Jaurlaritzaren eta TCren lankidetzarekin, uztailaren 9an. Mintegiaren helburua zen EAEko kluster elkarteen eta Katalunia, Galizia, Suitza, Frantzia, Alemania, Danimarka eta Suediako kluster elkarteetako ordezkarien artean harremanak bideratzea, hainbat sektoretan: telekomunikazioak, aeronautika, automobilgintza, makineria, energia, ingurumena, ikus-entzunezkoak, logistika, edo ontzigintza.

'EUNIP. The role of Academic Research in Territorial Development Processes'

Orkestrak eta ESTEk antolatutako eta koordinatutako ekitaldia, Industri Politikaren Europako Sarearen, EUNIP, barruan. Suedia, Norvegia, Finlandia, Italia, Niger eta Erresuma Batuko unibertsitateetako hogeita hamar aditu inguruk parte hartu zuten, baita Spainiako unibertsitate eta ikerketa zentroetako adituek ere. Aztergai nagusi izan zuen unibertsitatearen egitekoa eskualdeko garapen prozesuetan eta azpimarratu zen unibertsitatearen eta gainerako gizarte eragileen arteko faktore desberdintzaile gakoa dela unibertsitateak eskain dezakeen espazio sortzalea, zorrotza eta kritikoa, gizartean balio desberdinak daudela kontuan hartuta lan egiteko.



Orkestrako argitalpen ildoa aurkeztea

Institutuaren argitalpen ildoa lehenengo alea aurkeztearekin batera eman zen ezagutzen. Lehenengo lan hori *Identificación de clústeres en la CAPV* izan zen. Ekitaldia Bilbon izan zen, apirilaren 6an, Jaime Oraá Deustuko Unibertsitateko errektorea eta José Luis Larrea Orkestrako presidentea buru zirela. Bi ardudunek nork bere erakundearen apustua berretsi zuten bikaintasuneko ikerketaren alde eta hura gizartean hedatzearen alde. Mari Jose Aranguren Orkestrako ikertzaile eta liburuaren egileetako batek bertaratuei azaldu zien azterlan hori dela joan den mendeko 1990eko hamarkadan Monitor Group aholkularitzak egin zuen antzeko baten ondoren klusterrak identifikatzeko egin den hurrengoa. Monitorren azterlanean oinarrituta ezarri zen, hain zuzen ere, Euskal Autonomia Erkidegoan kluster politika.



'WOKA Euskadi'

Orkestrak eta Deustuko Unibertsitateak bat egin zuten Innobasquek sustatutako ekimenarekin, "Woka Euskadi", eta bi topaketa egin ziren batera Deustuko Unibertsitatearen Donostiarra eta Bilboko campusetan maiatzaren 19an. Ekinmenaren helburua zen gaur egungo krisi ekonomikoaren inguruan giro lasaian eta informalean hausnartztea eta hitz egitea.

Bai Orkestrak Donostian eta bai Deustuko Unibertsitateak Bilbon eztabaideko gai nagusiak bost proposamenetan bildu zituzten eta Innobasqua bidali.





3 | Sareak eta Lankidetza Hitzarmenak

Lankidetzaren garrantziaz jakitun, munduko eta tokiko bikaintasunezko sareetan parte hartzeak aukera ematen dio Orkestrari ikerketa prozesuak elikatzeko, besteen iritziak jasotzearen, aplikatzearen eta lehenengo mailako jakintzarekin aberastearen bidez. Sarea lehiakortasunaren gaia eta haren alderdiak lantzen dituzten negozio eskola eta ikerkuntzako institutu onenek osatzen dute. Era berean, beste erakundeekin itunak modu aktiboan sustatu ditu eta bertako eta nazioarteko eragileen bisitak jaso ditu, lankidetzako mekanismoak arakatzeko interesa zutenak.

Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) Harvardeko Unibertsitatea



Sorreratik bertatik, Institutuak lankidetza eta lotura estua du Harvardeko Unibertsitateko Institutute for Strategy and Competitiveness erakundearekin, Michael Porter irakasleak zuzentzen duena. Lehenengo mailako itun estrategikoa da, Institutuaren garapenean eta abian jartzean lagunza garrantzitsua eskaini duena. Aipatutako hitzarmenari esker, Harvardeko Unibertsitateko Institute for

Strategy and Competitiveness-en (ISC) Lehiakortasuneko Institutuen munduko sareko kide ofiziala da Orkestra. Sareak nazioarteko jakintza eta jarduerak eskura izateko eta partekatzeko aukera ematen dio.

| Sareak |

ISC sarean egoteaz gainera, Institutuak partehartze aktiboa du ikerketako beste sare batzuetan, lehiakortasunari buruz egiten dituen ikerketak alderatzeko eta aberasteko aukera ematen diotenak.

MOC sarea

MOC Sarea prestakuntzako esperientzia berezia da, sarean funtzionatzen duena. Parte-hartzaile guztiak metodologia, prozesu eta material berak erabiltzen dituzte, bost kontinenteetan zehar zabaldutako izen handiko ehun ikastetxe baino gehiagotan. Ikastaroa batera egiten da mundu osoan, urtean zehar. Aurreko atalean adierazi bezala, Institutuak MOC ikastaroa urtean bi aldiz eskaintzen du: bat Donostian eta bestea Bilbon.

EUNIP

EUNIP ekonomiaren eta industri politiken alorrean interes berezia duten ikertzaileen sare globala da. Sare horretan Orkestrak egiten dituen jardueren jarraituz, azaroan *Workshop on the role of Academic Research in Territorial Development Processes* ekitaldia antolatu zen, nazioartean ospe handiko adituen lankidetzarekin.

TCI

TCI klusterren inguruko jakintza aurreratuko nazioarteko bikaintasuneko sarea da, 800 bazkide baino gehiago dituena 70 herrialdetan. Aurtengo jardueren artean azpimarratzekoa da *Workshop on Inter-active learning around critical aspects in cluster management*, Orkestrak Eusko Jaurlaritzaren eta TCIren lankidetzarekin uztailean antolatua. Era berean, Orkestrako ikertzaileek parte hartu zuten sareko kideen urteko topaketan, *12th TCI Annual Global Conference*, urrian Jyväskylä hirian (Finlandia).

Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Global Entrepreneurship Monitor GEM, projektua nazioarteko partzuergo akademikoa da, hainbat herrialde eta eskualdetan jarduera ekintzailea ikertza helburu duena. Proiekta 1997an sortu zen, bi erakunde akademikoren lankidetzari esker, Babson College (AEB) eta London Business School (Erresuma Batua). Projetuaren baitan urtero-urtero hainbat txosten argitaratzen dira, azterlanean parte hartzen duten herrialdeen artean jarduera ekintzailea alderatzeko aukera ematen dutenak.

| Lankidetza Hitzarmenak |

Harvardeko Unibertsitatearekin sinatutako lankidetza hitzarmenaz gainera, Institutuak hainbat lankidetza hitzarmen ditu erakunde askorekin, lehenengo mailako jakintzara iristea ahalbidetzen diotenak.

INSEAD

The Business School for the World

INSEAD

Negozio eskola eta ikerketa zentroa, Fontainebleau (Frantzia) eta Singapurren campusak dituena. Mundu osoko negozio eskola garrantzitsuenetako bat da eta besteetatik bereizten da nagusiki ikuspegi globala duelako eta kultura askotako aniztasuna. 2009an Soumitra Dutta, INSEADEko Roland Berger Chaired Professor in Business and Technology, Orkestrako Aholku Batzordean sartu zen.



Garapen

2008ko urtarrilaren 22an Garapenekin hitzarmen markoa sinatu zen, Orkestrako jakintza eta metodologiak EAEko eskualdeko garapen agentziatarera eramateko. Orduan hasitako lanari jarraituz, 2009an prestakuntzako hainbat jarduera egin dira eskualdeko garapen agentziako enpresa teknikarientzat, horien artean Iantegiak, agentziei eskualdeetako klusterren mapaketa egiteko eta eskualdeko sareak abian jartzeko lanabesak eta metodologia transferitzeko.



Eusko Ikaskuntza

Eusko Ikaskuntzarekin lankidetza hitzarmenak EAEko klusterren jatorri historikoenguruko ikerketa garatzea du helburu. Aurtzen hitzarmenaren bigarren emaitza argitaratu da, *Los orígenes históricos del Clúster de Electrónica, Informática y Telecomunicaciones en el País Vasco y su legado para el presente lana*, klusterraren ibilbideko faseak aztertzen dituena, baita gaur egungo egoera eta sektoreko enpresek aurrean dituzten etorkizuneko erronkak ere.



CEIBS

China Europe International Business School Txinako negozio eskola garrantzitsuena da eta Asiako nagusietako bat; haren xedea da enpresaburuak eta exekutiboak prestatzea, Txinan bizi direnak edo han biziak espero dutenak, lanbidean aurrera egin nahi dutenak eta kudeatzeko potenciala, nazioarteko ikuspegia negozio aukerak identifikatzeko eta haietaz balitzeko, enpresa arazo korapilatsuak ebazteko, motibatzeko eta lider izateko ezaugarriak dituztenak. Orkestrak CEIBS-SPRI-Orkestra akordioa gauzatu zuen BCC Katedraren gutxieneko helburuak definitzeraoan. BCC Katedra da, hain zuzen ere, Instituak Asian garatu duen nodoa. Aurtengo ekitaldian azpimarratzeko da Txinako enpresaburu batzuek Euskal Autonomia Erkidegora egindako bisita, joan den azaroan, bertako enpresa ehun abertzeta eta enpresa txiki eta ertainen egitura bertatik bertara ezagutzeko, SPRik eta Orkestrak Bilbon antolatutako jardunaldian.



Max Planck
Institute
of Economics

Max Planck Elkartea Zientziaren Aurrerapenerako Alemaniako ikerketa zientifikoko institutuen sarea da, 79 institu biltzen dituena beste hainbeste diziplinatan. Horien artean aipagarria da Max Planck Institute of Economics. Orkestra azken horrekin lankidetza aritzen da, nagusiki Ekintzailetzaren alorri lotutako jarduerak garatzeko. Ekainean, Orkestrak eta Max Planck Institute of Economics-ek *Workshop on Entrepreneurship and Regional Competitiveness* mintegia antolatu zuten. Uztalean, Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko II. Txostena aurkeztu zenean, David Audretsch doktoreak, Instituto horretan ekintzailetzan adituak, biltzarraren aurrelik ekintzaileekin, inbertsiogileekin eta laguntzaileekin egin zen mahai inguruan parte hartu zuen. Gainera, II. Txostena alderatzeko saioan ere parte hartu zuen. Era berean, aurten Audretsch doktorea Orkestrako Ahokoa Batzordeko kide bihurtu da.

Horretaz gainera, Instituak hainbat lankidetza hitzarmen ditu erakunde askorekin, lehenengo mailako jakintzara iristea ahalbidetzen diotenak:

INNOBASQUE
DEUSTO BUSINESS SCHOOL
I3B
IESE
IRAURGI LANTZEN
DEUSTUKO UNIBERTSITATEA
UPV/EHU

Azkenik, azpimarratzeko da Instituak hainbat jarduera egin dituela eta ikerketak proiektuetan parte hartu duela, honako unibertsitate, institu eta sailekin:

Carlos III Unibertsitatea
Sevillako Unibertsitatea
Aalborg-eko Unibertsitatea (Norvegia)
Salamancako Unibertsitatea
Madrilgo Unibertsitate Autonomoa
Bartzelonako Unibertsitate Autonomoa
George Mason University (AEB)
Erasmus University Rotterdam (Herbehereak)
Lund-eko Unibertsitatea (Suedia)
Nice-Sophia Antipolis Unibertsitatea (Frantzia)
Adolfo Ibáñez Unibertsitatea (Txile)
Enpresari Aplikaturiko Ekonomiaren Institutua (EHU)
Ekonomia Aplikatua V. Saila (EHU)
Finantza Ekonomia II. Saila (EHU)



anexo

eranskina

3-i al Detalle	Ikerketa, Elkarreragina eta Heziketa Xehetasun Osoz	86
Balance Económico	Balantze Ekonomikoa	94
Hemeroteca	Hemeroteka	95
Glosario	Glosarioa	99

| Las 3 íes al Detalle

Ikerketa, Elkarreragina eta Heziketa Xehetasun Osoz |

A continuación se listan las aportaciones a las 3 íes derivadas de las líneas de investigación y actuación descritas anteriormente.

Hurrengo orriean arestian aipatutako ikerlerroetak eta lan ildoetatik ondorioztatzen diren ikerketa, elkarreragin eta heziketako ekarpenen zerrenda jaso dugu.

Investigación Ikerketa

... rigor académico, objetividad e independencia...
... zorroztasun akademikoa, objektibotasuna eta independentzia...

Publicaciones Argitalpenak |

ARAGÓN, C., ITURRIOZ, C., ARANGUREN, M. J., LARREA, M. (2009). "A New Step in Cluster Policy Evaluation in the Basque Country", *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*, N.º 2009-01. zk.

ARANGUREN, M. J., DE LA MAZA, X., PARRILLI, M. D., WILSON, J. R. (2009). Asociaciones 'clúster' de la CAPV: desempeño y retos. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasunerako Euskal Institutua.

ARIAS, A., PEÑA, I. (2009). "The Effect of Entrepreneurs' Motivation and the Local Economic Environment on Young Venture Performance". *International Journal of Business Environment*. (Forthcoming Laster argitaratzeko).

AZUA, J., NAVARRO, M., PEÑA, I. ET AL. (2009). The Basque Firm in China. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasunerako Euskal Institutua.

BILBAO-OSORIO, B. (2009). The Basque Innovation System: a Policy Review. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasunerako Euskal Institutua. Edición Digital Edizio digitala.

BRANSTON, J. R., TOMLINSON, P. R., WILSON, J. R. (2009). "Strategic failure' and the case of the UK's former building societies: lessons for the reform of governance in the UK banking sector", *University of Bath School of Management Working Paper Series*, N.º 2009.09. zk.

BRANSTON, J. R., WILSON, J. R. (2009). "Media, Governance and the Public Interest", in S. Sacchetti and R. Sugden (eds.), *Knowledge in the Development of Economies: Institutional Choices under Globalisation*, Cheltenham: Edward Elgar.

COWLING, K., SACCHETTI, S., SUGDEN, R., WILSON, J. R. (2009). "The United Nations and Globalisation: A Reconnaissance of the Issues", in J. Davis (ed.) *Global Social Economy: Development, Work and Policy*, Oxford: Routledge.

FEDERICO, G., VIVES, X. (2009). Competencia y Regulación en los Mercados Españoles de Gas y Electricidad. Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasunerako Euskal Institutua; Centro SP-SP de IESE IESEn SP-SP Zentroa.

GONZÁLEZ, J. L., MARTIARENA, A., NAVARRO, M., PEÑA, I. (2009). Estudio sobre la capacidad de innovación y actividad emprendedora en el ámbito subregional: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Investigaciones regionales. Monográfico Monografiko.

LARREA, M., WILSON, J. R., ARANGUREN M. J. (2009). "Academia and Public Policy: Towards the Co-generation of Knowledge and Learning Processes". *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*, N.º 2009-03. zk.

LÓPEZ, S., ELOLA, A., VALDALISO, J., ARANGUREN M. J. (2008). Los orígenes históricos del 'clúster' de electrónica, informática y telecomunicaciones en el País Vasco y su legado para el presente. Eusko Ikaskuntza; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasunerako Euskal Institutua.

- MINONDO, A. (2009).** Un mapa de ruta para mejorar la sofisticación de la economía vasca. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasunerako Euskal Institutua. Edición Digital Edizio digitala.
- NAVARRO, M. (2009).** Berrikuntzako sistema erregionalak eta klusterrak. Literaturaren eta Euskal Autonomi Erkidegoaren erronkak. RIEV, *Revista Internacional de Estudios Vascos Eusko Ikaskuntzen Nazioarteko Aldizkaria*. 54 (1) (págs. 11-47. or.).
- NAVARRO, M. (2009).** El sistema de innovación de la CAPV a partir de sus estadísticas de I+D. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasunerako Euskal Institutua.
- NAVARRO, M., GIBAJA, J. J., AGUADO, R., BILBAO, B. (2009).** "Patterns of innovation in EU-25 regions: a typology and policy recommendations". *Environment and Planning C: Government and Policy* 2009, volume 27 lib., pages 815-840. or.
- NAVARRO, M., GIBAJA, J. J. (2009).** "Typologies of innovation based on statistical analysis for European and Spanish regions". *Workings Papers Innova*, 2009-4. zk.
- ORKESTRA (2009).** II Informe de Competitividad del País Vasco: hacia el estadio competitivo de la innovación. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasunerako Euskal Institutua.
- PARRILLI, M. D. (2009).** "Drivers of Innovation: software and hardware", in B. van Stamm and A. Trifilova (eds.), *The Future of Innovation*, Gower.
- PARRILLI, M. D. (2009).** "Industrial districts in Latin America: the role of local learning for endogenous development" in G. Becattini, M. Bellandi and L. de Propis (2009) *Handbook of Industrial Districts*, Cheltenham: Edward Elgar.
- PARRILLI, M. D. (2009).** "Collective efficiency, policy inducement and social embeddedness: drivers for industrial district development", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 21(1), pp.1-24. or.
- PEÑA, I. (2009).** "Interpreneurial Strategic Behaviour and Business Performance", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 10, N.º 1 zk., 2009: 3-19. or.
- PEÑA, I. (dir.) (2009).** Global Entrepreneurship Monitor, Comunidad Autónoma del País Vasco. Informe Ejecutivo 2008. Donostia, Eusko Ikaskuntza, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasunerako Euskal Institutua.
- PEÑA, I. ET AL. (2009).** Actividad emprendedora vasca de alto potencial de crecimiento 2000-2005. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasunerako Euskal Institutua.
- SUGDEN, R., TE VELDE, R., WILSON, J. R. (2009).** "Economic Development Lite: Communication, Art and ICTs in a Globalised Economy", in S. Sacchetti and R. Sugden (eds.), *Knowledge in the Development of Economies: Institutional Choices under Globalisation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- WILSON, J. R. (2009).** "Higher Education and Economic Development: Do we face an Intertemporal Trade-off?" in S. Sacchetti and R. Sugden (eds.), *Knowledge in the Development of Economies: Institutional Choices under Globalisation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- VENDRELL, F., ORTÍN, P. (2009).** "The economic analysis of University Technology Transfer Offices: a theoretical review and empirical implications". *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*, N.º 2009-02. zk.
- VENDRELL, F., GONZÁLEZ, J. L., PEÑA, I. (2009).** "¿Existen incentivos a emprendedores en sectores tecnológicos?". *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*, N.º 2009-04. zk.

| Comunicaciones académicas Komunikazio akademikoak |

- AGUADO, R., PARRILLI, D. (2009).** "The Innovation value chain: issues of efficiency and effectiveness in the BC". *Workshop on Innovation and Learning*. Donostia-San Sebastián, 13-14 mayo maiatzak 13-14.
- AGUIRRE, J., ARANGUREN, M. J., WILSON, J., GIL, A. (2009).** "The role of the technological centers in the innovation process: a theoretical approach", *XX ISPIN Conference*. Viena (Austria), 21-24 junio ekainak 21-24.
- ARAGÓN, C., ARANGUREN, M. J., ITURRIOS, C., LARREA, M., WILSON, J. R. (2009).** "Evaluation to envisioning a shared future". *Academic Summit, 12th TCI International Annual Global Conference, Learning clusters-adapting to the new competitiveness scenario*. Jyväskylä (Finlandia), 13-16 de octubre urriak 13-16.
- ARANGUREN, M. J. (2009).** "How innovation policy efficiency should be improved through cluster organizations". *Promoting cluster excellence-measuring and benchmarking cluster performance and quality of cluster organizations PRO INNO EUROPE*, European Commission. Berlín (Alemania), 14-15 de diciembre abenduak 14-15.
- ARANGUREN, M. J., LARREA, M., PARRILLI, D. (2009).** "A typology of learners: applications and policy implications". *Workshop on Innovation and Learning*. Donostia-San Sebastián, 13-14 mayo maiatzak 13-14.

- ARANGUREN, M. J., LARREA, M., WILSON, J. (2009).** "Articulando procesos de gobernanza para la competitividad". Sesión de contraste del II Informe de Competitividad organizado por Orkestra. San Sebastián, 2 de abril. *Lehiakortasunari buruzko II. Txostena alderatzeko saioa*, Orkestak antolatua. Donostia, apirilak 2.
- ARANGUREN, M. J., LARREA, M., WILSON, J. R. (2009).** "Co-generating knowledge and learning: the line between academic research and consultancy". *Academic Summit, 12th TCI International Annual Global Conference, Learning clusters-adapting to the new competitiveness scenario*. Jyväskylä (Finlandia), 13-16 de octubre urriak 13-16.
- ARIAS, A., JUNG, A., PEÑA, I. (2009).** "To What Extent do Firm External Factors Matter for Venture Growth". *6th International Conference IberoAmerican Academy of Management*. Buenos Aires (Argentina), 9-11 de diciembre abenduak 9-11.
- DE LA MAZA, X., ARANGUREN, M. J. (2009).** "Cluster Policy Governance: Towards a Multi-Level Approach? The Case of the Basque Country". *6th European Meeting on Applied Evolutionary Economics (EMAE)*. Jena (Alemania), 21-23 de mayo maiatzak 21-23.
- ELOLA, A., LÓPEZ, S., ARANGUREN, M. J., VALDALISO, J. M. (2009).** "A comparison of the Basque paper and ICT clusters' life-cycles". *Regional Studies Association Annual Conference*. Leuven Lovaina (Bélgica Belgika), 6-8 de abril apirilak 6-8.
- ELOLA, A., VALDALISO, J. M., ARANGUREN, M. J., LÓPEZ, S. (2009).** "Social capital and knowledge as determinants of cluster competitiveness: A comparison of the Basque paper and ICT clusters' life-cycles". *Workshop on Innovation and Learning*. Donostia-San Sebastián, 13-14 de mayo maiatzak 13-14.
- GONZÁLEZ, J. L., MARTIARENA, A., PEÑA, I. (2009).** "Foreign Customer-oriented Businesses of Female Entrepreneurs". *Workshop GEM*. Cádiz, 22-23 de junio ekainak 22-23.
- GONZÁLEZ, J. L., PEÑA, I., VENDRELL (2009).** "Regional Innovation and Entrepreneurial Capabilities as Drivers of Economic Growth". *RENT Research in Entrepreneurship XXIII*. Budapest (Hungria Hungaria), 19-20 de noviembre azaroak 19-20.
- GONZÁLEZ, J. L., PEÑA, I., VENDRELL, F. (2009).** "Innovación y actividad emprendedora a nivel regional como capacidades de crecimiento económico". *6th International Conference, IberoAmerican Academy of Management*. Buenos Aires (Argentina), 9-11 de diciembre abenduak 9-11.
- GONZÁLEZ, J. L., PEÑA, I., VENDRELL, F. (2009).** "Regional Innovation and Entrepreneurial Capabilities as Drivers of Economic Growth". *Workshop on Entrepreneurial Activity and Regional Competitiveness*. Donostia-San Sebastián, 18-19 de junio ekainak 18-19. También presentado en *Seminario sobre Actividad Emprendedora*. Universidad de León. 26 de mayo Hurrengo mintegian ere aurkeztua: *Seminario sobre Actividad Emprendedora*. Leongo Unibertsitatea, maiatzak 26.
- KARLSEN, J., LARREA, M., ARANGUREN, M. J., AZPIAZU, A., WILSON, J. R. (2009).** "Action research and regional development: Bridging the gap between academic research and regional development processes in the Basque Country". *EUNIP Workshop on the Role of Academic Research in Territorial Economic Development Processes*. Donostia-San Sebastian, 26-27 de noviembre azaroak 26-27.
- LARREA, M. (2009).** "Action Research: Orkestra's way to transformative and democratic research". *Workshop on Cooperative Action-Research Activities*. Donostia-San Sebastián, 25 de noviembre azaroak 25.
- LARREA, M., WILSON, J. R., ARANGUREN M. J. (2009).** "Academia and Public Policy: Towards the Co-generation of Knowledge and Learning Processes". *Workshop on Innovation and Learning*. Donostia-San Sebastián, 13-14 de mayo maiatzak 13-14.
- LARREA, M., WILSON, J. R. (2009).** "Response to the discussion paper: Towards a new territorial approach to economic development? Enhancing the Milieu Concept". *GREMI-T Workshop*. Grenoble (Francia Frantzia), 1-2 de octubre urriak 1-2.
- MARTIARENA, A. (2009).** "Intrapreneurs Working as Entrepreneurs". *RENT Research in Entrepreneurship XXIII*. Budapest (Hungria Hungaria), 19-20 de noviembre azaroak 19-20.
- NAVARRO, M. (2009).** "Some thoughts on the feature of the RIS 2009". *Measuring innovation: new evidence in support of innovation policy*. Londres (Reino Unido Erresuma Batua), 29-30 de octubre urriak 29-30.
- NAVARRO, M., GIBAJA, J. J. (2009).** "Typologies of innovation based on statistical analysis for European and Spanish regions". *Workshop on Innovation and Learning*. Donostia-San Sebastián, 13-14 de mayo maiatzak 13-14.
- NAVARRO, M., GIBAJA, J. (2009).** "Un modelo de sistema regional de innovación para un modelo de competitividad". Sesión de contraste del II Informe de Competitividad organizado por Orkestra. San Sebastián, 2 de abril. *Lehiakortasunari buruzko II. Txostena alderatzeko saioa*, Orkestak antolatua. Donostia, apirilak 2.
- PARRILLI, D., CERMELLI, M., ELOLA, A. (2009).** "Reflections on the value of interactions in the programme Innova Empresa". *Workshop on Innovation and Learning*. Donostia-San Sebastián, 13-14 de mayo maiatzak 13-14.
- PARRILLI, M. D. (2009).** "PYMEs vascas frente a la crisis mundial". *Seminario OIT-EuroSocial*. Santiago de Chile (Chile Txile), 13-14 de octubre urriak 13-14.

PEÑA, I., QUINTILLÁN, I. (2009). "La Importancia de las competencias emocionales de los emprendedores en la internacionalización de PYMES uruguayas". *6th International Conference, IberoAmerican Academy of Management*. Buenos Aires (Argentina), 9-11 de diciembre abenduak 9-11.

WILSON, J. (2009). "Cluster Policy Design and Evaluation for Competitiveness: Evolving Experience from the Basque Country". *13th International Conference on Competitiveness*. Oporto (Portugal), 17-18 de septiembre irailak 17-18.

WILSON, J., NAVARRO, M. (2009). "Midiendo la competitividad territorial". Sesión de contraste del II Informe de Competitividad organizado por Orkestra. San Sebastián, 2 de abril. *Lehiakortasunari buruzko II. Txostena alderatzeko saioa*, Orkestrak antolatua. Donostia, apirilak 2.

WILSON, J., LARREA, M., ARANGUREN, M. J. (2009). "Academia and Public Policy: Towards the Co-generation of Knowledge and Learning". *6th International Conference on Developments in Economic Theory*. Bilbao Bilbo (España Spainia), 2-3 de julio uztailak 2-3.

WILSON, J., LARREA, M., ARANGUREN, M. J. (2009). "Co-generating Knowledge and Learning: The Line between Academic Research and Consultancy". *Annual Conference of the Society for the Advancement of Socio-economics*. París (Francia Frantzia), 16-18 de julio uztailak 16-18.

Visita de expertos de Isla Reunión para conocer las actividades del Instituto. James Wilson y Miren Larrea. Orkestra, 30 de enero.

Reunión Uharteko adituen bisita, Instituaren jarduerak ezagutzen. James Wilson eta Miren Larrea. Orkestra, urtarrilak 30.

Learning through Dialogue about Action Research and Participatory Research. Taller impartido en el contexto de la visita realizada a diversas instituciones noruegas. Mari Jose Aranguren, Miren Larrea y Amaia Azpiazu con representantes del Gobierno Vasco. Oslo (Noruega), 4 y 5 de febrero.

Learning through Dialogue about Action Research and Participatory Research. Norvegiako hainbat erakundetara egindako bisitan eskainitako lantegia. Mari Jose Aranguren, Miren Larrea eta Amaia Azpiazu, Eusko Jaurlaritzako ordezkariek batera. Oslo (Norvegia), otsailak 4 eta 5.

Creatividad e innovación frente a la crisis. Participación en la jornada organizada por Eurobask en el Museo Guggenheim de Bilbao. Mikel Navarro. Bilbao, 16 de febrero.

Creatividad e innovación frente a la crisis. Eurobask-ek antolatutako jardunaldian parte hartzea, Bilboko Guggenheim Museoa. Mikel Navarro. Bilbao, otsailak 16.

Diagnóstico del Mapa de Innovación de Ezagutza Gunea. Análisis de resultados y mesa redonda. Miren Larrea, Davide Parrilli y Amaia Azpiazu. Azkotia, 4 de marzo.

Ezagutza Guneko Berrikuntza Maparen diagnostikoa. Emaitzen analisia eta mahai ingurua. Miren Larrea, Davide Parrilli eta Amaia Azpiazu. Azkotia, martxoak 4.

Desarrollo de competencias para la puesta en marcha de redes comarciales. Impartido a agencias de desarrollo como parte del acuerdo de colaboración entre Orkestra, Garapen y el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco. Miren Larrea y Amaia Azpiazu. Orkestra, 5 de marzo.

Eskualdeko sareak abian jartzeko gaitasunak garatzea. Garapen agentzientzat, Orkestraren, Garapenen, eta Eusko Jaurlaritzako Industria, Merkataritza eta Turismo Sailaren lankidetza akordioaren baitan. Miren Larrea eta Amaia Azpiazu. Orkestra, martxoak 5.

Segundo Taller para la definición de un sistema de evaluación participativa en la Asociación Clúster de Aeronáutica (HEGAN). En colaboración con el Gobierno Vasco, ESTE-Universidad de Deusto y UPV. Mari Jose Aranguren, Miren Larrea y James Wilson. Vitoria, 30 de marzo.

Aeronautikako Kluster Elkartean (HEGAN) ebaluazio parte-hartzaileko sistema definitzeko bigarren lantegia. Eusko Jaurlaritzarekin, ESTE-Deustuko Unibertsitatearekin eta EHUREkin batera. Mari Jose Aranguren, Miren Larrea eta James Wilson. Gasteiz, martxoak 30.

Visita al Centre for Entrepreneurial Learning de la Universidad de Cambridge. Iñaki Peña y Miguel Ángel López. Cambridge (Reino Unido), 30-31 de marzo.

Interacción Elkarreragina

... labor de facilitación práctica en la aplicación
de estrategias competitivas...
... bideratze praktikoa lehiatzeko
estategiak aplikatzerakoan...

Talleres para la realización de un mapeo 'clúster' a nivel municipal y comarcal. Impartidos a agencias de desarrollo como parte del acuerdo marco de colaboración entre Orkestra, Garapen y el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco. Orkestra, 15 enero, 26 de febrero y 31 de marzo.

Udalerritako eta eskualdeetako 'kluster' mapaketa egiteko lantegiak. Garapen agentzientzat, Orkestraren, Garapenen, eta Eusko Jaurlaritzako Industria, Merkataritza eta Turismo Sailaren lankidetza akordioaren baitan. Orkestra, urtarrilak 15, otsailak 26 eta martxoak 31.

Centre for Entrepreneurial Learning zentrora bisita, Cambridgeko Unibertsitatea. Iñaki Peña eta Miguel Ángel López. Cambridge (Erresuma Batua), martxoak 30-31.

Procesos de innovación entre las PYME del programa Innova Empresa. Presentación y discusión de resultados preliminares sobre el análisis que investigadores de Orkestra realizan sobre dicho programa. Zamudio, 7 de abril.

Innova Empresako programaren barruko ETEtan berrikuntza prozesuak. Orkestrako ikertzaileek programa horren inguruan egin duten azterketa aurkeztea eta behin-behineko emaitzak eztabaideatzea. Zamudio, apirilak 7.

Presentación de resultados de los procesos de mapeo clúster realizados por quince agencias de desarrollo comarcal. Miren Larrea y Amaia Azpiazu. Orkestra, 22 de abril.

Eskualdeko 15 garapen agentziak egindako *kluster mapaketaren prozesuen emaitzak aurkeztea.* Miren Larrea eta Amaia Azpiazu. Orkestra, apirilak 22.

Clusters and Policy: Experience from the Basque Country. Presentación virtual en el congreso *Fusing Knowledge and Technologies for the Development of New Clusters*, organizado por el centro de investigación Antares de la Universidad de Bologna como parte de la primera semana Europea de PYMES promocionada por la Comisión Europea. James Wilson. Forli (Italia), 13 de mayo.

Clusters and Policy: Experience from the Basque Country. Aurkezpen biruialda *Fusing Knowledge and Technologies for the Development of New Clusters* biltzarrean, Boloniako Unibertsitateko Antares ikerketa zentroak antolatua, Europar Batzordearen babesarekin ETEen Europako lehenengo astearen barruan. James Wilson. Forli (Italia), maiatzak 13.

Seminario sobre Innovación y Aprendizaje. Coordinado por Davide Parrilli. Orkestra, 13-14 de mayo.

Berrikuntzari eta Ikaskuntzari buruzko mintegia. Davide Parrillik koordinatua. Orkestra, maiatzak 13-14.

Complejidad Regional e Investigación-Acción. Seminario dinamizado por James Karlsen de Agder Research y colaborador de Orkestra. Orkestra, 15 de mayo.

Eskualde Konplexutasuna eta Ikerketa-Ekintza. James Karlsen Agder Researcheko aditu eta Orkestrako lagunzaileak dinamizatutako mintegia. Orkestra, maiatzak 15.

Taller Entrepreneurial Activity and Regional Competitiveness. Coordinado por Iñaki Peña. Orkestra, 19 de junio.

Entrepreneurial Activity and Regional Competitiveness lantegia. Iñaki Peña koordinatua. Orkestra, ekainak 19.

Segundo taller sobre desarrollo de competencias para la puesta en marcha de redes comarcales. Miren Larrea y Amaia Azpiazu. Orkestra, San Sebastián, 19 de junio.

Eskualdeko sareak abian jartzeko gaitasunak garatzeko bigarren lantegia. Miren Larrea eta Amaia Azpiazu. Orkestra, Donostia, ekainak 19.

Bases para el desarrollo comarcal: visión estratégica vs. plan estratégico. Taller celebrado como parte del acuerdo marco de cooperación entre Garapen y Orkestra. Miren Larrea y Amaia Azpiazu. Orkestra, 24 de junio.

Eskualdeko garapenerako oinarriak: ikuspegi estrategiko vs. plan estratégiko. Garapenen eta Orkestraren arteko lankidetza hitzarmenaren baitan egin-dako lantegia. Miren Larrea eta Amaia Azpiazu. Orkestra, ekainak 24.

Visita de Anne Halvorsen, directora de Adger Research. Preparación del inicio del proceso de colaboración con Orkestra. Miren Larrea. Orkestra, 2 de julio. *Anne Halvorsen Agder Research-eko zuzendariaren bisita.* Orkestrarekin lankidetza prozesua prestatzeko. Miren Larrea. Orkestra, uztailak 2.

II Conferencia General sobre Competitividad. Bilbao, 2 de julio. *Lehiakortasunari buruzko II. Biltzar Orokorra.* Bilbo, uztailak 2.

Reunión del Consejo Asesor de Orkestra. Jon Azua, David Audretsch (Max Planck Institute of Economics, Alemania), Christian Ketels (Universidad de Harvard, EE. UU.) y Soumitra Dutta (INSEAD, Francia). Bilbao, 3 de julio.

Orkestrako Aholku Batzordearen bilera. Jon Azua, David Audretsch (Max Planck Institute of Economics, Alemania), Christian Ketels (Harvardko Unibertsitatea, AEB) eta Soumitra Dutta (INSEAD, Frantzia). Bilbo, uztailak 3.

Workshop on Inter-active learning around critical aspects in cluster management. Seminario internacional organizado por Orkestra en colaboración con el Gobierno Vasco y The Competitiveness Institute (TCI). Orkestra, 9 de julio.

Workshop on Inter-active learning around critical aspects in cluster management. Nazioarteko mintegia, Orkestrak antolatua Eusko Jaurlaritzaren eta The Competitiveness Institute-ren (TCI) lankidetzarekin. Orkestra, uztailak 9.

Tercer taller sobre Desarrollo de competencias para la puesta en marcha de redes comarcales. Miren Larrea. Eibar, 16 de julio.

Eskualdeko sareak abian jartzeko gaitasunak garatzeko hirugarren lantegia. Miren Larrea. Eibar, uztailak 16.

Un mapa de ruta para mejorar la sofisticación de la economía vasca. Presentación del trabajo elaborado para Orkestra por Asier Minondo, en el pleno del Observatorio de Coyuntura Industrial. Bilbao, 16 de julio.

EAeko ekonomiaren sofistikazioa hobetzeko bide orria. Asier Minondok Orkestrarentzat egindako lanaren aurkezpena, Industria Koiunturaren Behatokiaren osoko bilkuran. Bilbo, uztailak 16.

Acto de presentación del libro ‘Los orígenes históricos del clúster de electrónica, informática y telecomunicaciones en el País Vasco y su legado para el presente’. Participaron José María Muñoa, presidente de Eusko Ikaskuntza, Jo-

seba Ruiz de Alegría, presidente del Clúster de Electrónica, Informática y Telecomunicaciones (GAIA), José Luis Curbelo, director general de Orkestra y Aitziber Elola, coautora del libro. San Sebastián, 16 de septiembre.

'Los orígenes históricos del clúster de electrónica, informática y telecomunicaciones en el País Vasco y su legado para el presente' liburua aurkezteneko ekitaldia. Parte hartu zuten: José María Muñoa, Eusko Ikaskuntzako presidente; Joseba Ruiz de Alegia, Elektronika, Informatika eta Telekomunikazioetako Klusterraren presidentea (GAIA); José Luis Curbelo, Orkestrako zuzendari nagusia; eta Aitziber Elola, liburuaren egileetako bat. Donostia, irailak 16.

Visita de una delegación noruega. Formada por representantes del Ministerio del Gobierno Local y Desarrollo Regional de Noruega, de Innovation Norway, del Consejo de Investigación de Noruega, de la Corporación para el Desarrollo Industrial y de la Universidad de Agder. Mari Jose Aranguren y Miren Larrea, con representantes del Gobierno Vasco. Bilbao, 28-29 de septiembre.

Norvegiako ordezkaria baten bisita. Ordezkaria osatzen duten erakundeak: Norvegiako Tokiko Gobernuko eta Eskualdeko Garapeneko Ministerioa, Innovation Norway, Norvegiako Ikerkuntza Kontseilua, Industri Garapenerako Korporazioa, eta Agder-eko Unibertsitatea. Mari Jose Aranguren eta Miren Larrea, Eusko Jaurlaritzako ordezkariekin batera. Bilbo, irailak 28-29.

European Week of Regions and Cities. Evento organizado por la Comisión Europea. James Wilson. Bruselas (Bélgica), 5-8 de octubre.

European Week of Regions and Cities. Europar Batzordeak antolatutako ekitaldia. James Wilson. Brusela (Belgika), urriak 5-8.

Multi-level Governance and Territorial Competitiveness. Presentación en *Workshop on Territorial balance in Local Intermediate Administrations; the importance of development in rural areas and in peri-urban spaces*. Organizado por la red europea Paternalia. San Sebastián, 16 de octubre.

Multi-level Governance and Territorial Competitiveness. Aurkezpena *Workshop on Territorial balance in Local Intermediate Administrations; the importance of development in rural areas and in peri-urban spaces* mintegian. Paternalia europar sareak antolatua. Donostia, urriak 16.

Acto de presentación del libro 'Actividad emprendedora vasca de alto potencial de crecimiento'. Presidido por Xabier Garmendia, viceconsejero de Tecnología y Desarrollo Industrial del Gobierno Vasco, y por José Luis Curbelo, director general de Orkestra. Participaron también David Audretsch (Max Planck Institute of Economics), miembro del Consejo Asesor de Orkestra, e Iñaki Peña. Bilbao, 22 de octubre.

'Actividad emprendedora vasca de alto potencial de crecimiento' liburua aurkezteneko ekitaldia. Ekitaldiaren buru izan ziren Xabier Garmendia Eusko Jaurlaritzako Teknologiako eta Industri Garapeneko sailburuordea, eta José Luis Curbelo Orkestrako zuzendari nagusia. Parte hartu zuten baita ere David Audretsch-ek (Max Planck Institute of Economics), Orkestrako Aholku Batzordeko kidea, eta Iñaki Peña. Bilbao, urriak 22.

12th TCI Annual Global Conference: Learning clusters-adapting to the new competitiveness scenario. Participaron Mari Jose Aranguren y Miren Larrea, Jyväskylä (Finlandia), 13-16 de octubre.

12th TCI Annual Global Conference: Learning clusters-adapting to the new competitiveness scenario. Mari Jose Aranguren eta Miren Larrea, Jyväskylä (Finlandia), urriak 13-16.

European Clusters Observatory Phase II. Reunión de lanzamiento del proyecto. James Wilson y Asier Murciego. Linz (Austria), 21-23 de octubre.

European Clusters Observatory Phase II. Projektua abian jartzeko bilera. James Wilson eta Asier Murciego. Linz (Austria), urriak 21-23.

Promoción del proyecto Crecer+ en el parque tecnológico de Sophia-Antipolis y participación como coaches en el evento de inversión Sophia-Antipolis Business Angels Venture Academy. Iñaki Peña y Miguel Ángel López. Sophia-Antipolis (Francia), 28-30 de octubre.

Crecer+ proiektuaren sustapena Sophia-Antipolis parke teknologikoan eta Sophia-Antipolis Business Angels Venture Academy inbertsioko ekitaldian coache moduan parte hartzea. Iñaki Peña eta Miguel Ángel López. Sophia-Antipolis (Francia), 28-30.

Measuring Innovation: New Evidence in Support of Innovation Policy. Taller auspiciado por la Dirección General para la Empresa y la Industria de la Comisión Europea. James Wilson y Mikel Navarro. Londres (Reino Unido), 29-30 de octubre.

Measuring Innovation: New Evidence in Support of Innovation Policy. Europar Batzordeko Enpresarako eta Industriako Zuzendaritzaz Nagusiak babestutako lantegia. James Wilson eta Mikel Navarro. Londres (Erresuma Batua), urriak 29-30.

Estancia en el Politécnico de Milán. Ferrán Vendrell bajo la supervisión del profesor M. Colombo. Octubre.

Milango Politeknikoan egonaldia. Ferran Vendrell, M. Colombo irakaslearen ardurapean. Urria.

Visita a Institute for Development Studies de la Universidad de Sussex. Reunión con Hubert Schmitz y Neil Mc Culloch para intercambiar experiencias de investigación sobre temas de común interés. Davide Parrilli, Brighton (Reino Unido), 4-5 de noviembre.

Sussex-eko Unibertsitateko Institute for Development Studies-era bisita. Bihera Hubert Schmitz eta Neil Mc Culloch-ekin, bi alderdientzat interesgarriak diren gaietan ikerketako esperientziak trukatzeko. Davide Parrilli, Brighton (Erresuma Batua), azaroak 4-5.

World Class Clusters, une stratégie d'innovation internationale. Presentación de la segunda fase del proyecto European Clusters Observatory. James Wilson Sophia-Antipolis (Francia), 5-6 de noviembre.

World Class Clusters, une stratégie d'innovation internationale. European Clusters Observatory proiektuaren bigarren fasearen aurkezpena. James Wilson Sophia-Antipolis (Frantzia), azaroak 5-6.

Segunda sesión del proyecto experimental ‘Action Network’ de Orkestra.

Miren Larrea y Amaia Azpiazu. San Sebastián, 11 de noviembre.

Orkestraren ‘Action Network’ proiektu experimentalaren bigarren saioa. Miren Larrea eta Amaia Azpiazu. Donostia, azaroak 11.

Foro empresarial de Galdácano. Participaron Miren Larrea y Amaia Azpiazu Galdácano, 24 de noviembre.

Galdakaoko Enpresa Foroa. Parte hartu zuten Miren Larreak eta Amaia Azpiazuk. Galdakao, azaroak 24.

Action Research: Experiences and Methods. Taller organizado por Orkestra con la participación de investigadores de Adger Research (Noruega) y de la Universidad de Stirling (Escocia). Orkestra, 25 de noviembre.

Action Research: Experiences and Methods. Orkestrak antolatutako lantegia, Agder Research-eko (Norvegia) eta Stirling-eko Unibertsitateko (Eskozia) ikertzaileen parte hartzearekin. Orkestra, azaroak 25.

Mesa redonda en torno al papel de la universidad en los procesos de desarrollo regional. Organizada por Orkestra. Orkestra, 25 de noviembre.

Unibertsitateak eskualdeko garapen prozesuetan duen egitekoari buruzko mahai ingurua. Orkestrak antolatua. Orkestra, azaroak 15.

Visita de una delegación de empresarios chinos. Presentación de Davide Parrilli sobre el modelo regional de innovación vasco. Bilbao, 26 de noviembre.

Txinako enpresaburuen ordezkaritza baten bisita. Davide Parrilliren aurkezpena EAEko eskualdeko berrikuntza ereduari buruz. Bilbo, azaroak 26.

EUNIP Workshop on the role of Academic Research in Territorial Economic Development Processes. San Sebastián, 26-27 de noviembre.

EUNIP Workshop on the role of Academic Research in Territorial Economic Development Processes. Donostia, azaroak 26-27.

International Seminar on Social Capital and Social Networks. Organizado por Institute for Science, Innovation and Society, Said Business School, Universidad de Oxford. Miren Larrea y James Karlsen. Oxford (Reino Unido), 28 de noviembre.

International Seminar on Social Capital and Social Networks. Oxford-eko Unibertsitateko Institute for Science, Innovation and Society, Said Business School-ek antolatua. Miren Larrea eta James Karlsen. Oxford (Erresuma Batua), azaroak 28.

Promoting Cluster Excellence: measuring and benchmarking cluster performance and quality of cluster organisations. Participó Mari Jose Aranguren. Berlín (Alemania), 14-15 de diciembre.

Promoting Cluster Excellence: measuring and benchmarking cluster performance and quality of cluster organisations. Mari Jose Arangurenek hartu zuen parte. Berlin (Alemania), abenduak 14-15.

InSTRUCCIÓN Heziketa

... especializada, fijando contenidos, acreditando programas...

... espezializatua, edukiak finkatzen dituena,
programak egiaztatzen dituena...

Orquestación estratégica. Impartido por Iñaki Peña. Curso MBA, Universidad Adolfo Ibáñez. Miami (EE. UU.), 19-23 de enero. Iñaki Peña. MBA Ikastaroa, Adolfo Ibáñez Unibertsitatea. Miami (AEB), urtarrilak 19-23.

Redes de cooperación y desarrollo en la CAPV. Impartido por Miren Larrea, Mari Jose Aranguren y James Wilson. Curso de doctorado de la ESTE-Universidad de Deusto. San Sebastián, 15 de enero. Miren Larrea, Mari Jose Aranguren eta James Wilson. ESTE-Deustuko Unibertsitateko doktoretza ikastaroa. Donostia, urtarrilak 15.

Pymes, clústeres y desarrollo regional. Impartido por Mari Jose Aranguren, Miren Larrea e Iñaki Peña. Curso de doctorado del ICÁDE. Madrid, 22-23 de enero. Mari Jose Aranguren, Miren Larrea eta Iñaki Peña. ICÁDEko doktoretza ikastaroa. Madrid, urtarrilak 22-23.

Estrategia para la competitividad. Módulo impartido por Mari Jose Aranguren, Mikel Navarro y Jon Azúa en el Programa Leadership Development en Deusto Business School. San Sebastián, 29-31 de enero. Mari Jose Aranguren, Mikel Navarro eta Jon Azúa emandako modulua Deusto Business Schooleko Programme for Leadership Development programan. Donostia, urtarrilak 29-31.

Sustainable Development. Impartido por Davide Parrilli a estudiantes de la licenciatura de Dirección y Administración de Empresas de la Comercial-Universidad de Deusto. Bilbao, febrero-mayo. Davide Parrilli, Deustuko Unibertsitateko La Comercialean Enpresen Administrazioko eta Zuzendaritzako lizenziaturako ikasleentzat. Bilbo, otsaila-maiatzat.

Comprendión del entorno microeconómico. Curso executive impartido por Mikel Navarro. Deusto Business School. Bilbao, 6 de febrero. Mikel Navarro. Ikastaro exekutiboa. Deusto Business School. Bilbo, otsailak 6.

The involvement of small companies within the Basque Cluster Policy. Impartido por Xabier de la Maza. IKE Seminar, Business Studies Department, Universidad de Aalborg. Dinamarca, 13 de febrero. Xabier de la Maza. IKE Seminar, Business Studies Department, Aalborg-eko Unibertsitatea. Danmarka, otsailak 13.

Globalisation, Economic Development and Competitiveness. Impartido por James Wilson a los alumnos del Seminario Internacional de la ESTE-Universidad de Deusto. San Sebastián, 23-25 de marzo. James Wilson. ESTE-Deustuko Unibertsitateko ikasleentzat Nazioarteko Mintegia. Donostia, martxoak 23-25.

Microeconomic of Competitiveness (MOC), edición San Sebastián. Impartido por investigadores del Instituto. San Sebastián, marzo-junio. Institutuko ikertzaileak. Donostia, martxo-ekaina.

Clústeres y políticas clúster. Impartido por Mari Jose Aranguren, Miren Larrea y James Wilson. Jornada entre agencias de desarrollo regional de España. Madrid, 7 de julio. Mari Jose Aranguren, Miren Larrea eta James Wilson. Espainiako eskuadako garapen agentzien arteko jardunaldia. Madril, uztailak 7.

Gobernanza multinivel. Impartido por Miren Larrea. Curso “Ciudadanía activa y nueva cultura política”, organizada con la colaboración de la Diputación Foral de Gipuzkoa para los Cursos de Verano de la Universidad del País Vasco. San Sebastián, 3 de septiembre. Miren Larrea. “Ciudadanía activa y nueva cultura política” ikastaroa, Gipuzkoako Foru Aldundiaren lankidetzarekin antolatua, Euskal Herriko Unibertsitateko Udako Ikastaroetan. Donostia, irailak 3.

Curso Microeconomics of Competitiveness (MOC), edición Bilbao 2009. Impartido por investigadores del Instituto. Bilbao, septiembre-diciembre. Institutuko ikertzaileak. Bilbo, iraila-abendua.

“La importancia de las competencias emocionales de emprendedores de Pymes uruguayas”. Tesis doctoral dirigida por Iñaki Peña. San Sebastián, 18 de septiembre. Iñaki Peña kuzendutako doktore tesi. Donostia, irailak 18.

Creación de redes comarcales. Impartido por Miren Larrea y Amaia Azpiazu a técnicos de pymes de las agencias de desarrollo comarcal de Garapen en el marco del proyecto de transferencia de metodologías y formación a las agencias vascas de desarrollo. San Sebastián, 29 de octubre. Miren Larrea eta Amaia Azpiazu. Garapeneko eskuadako garapen agentzietako ETEen teknikarientzat, eskuadako garapen agentzietara metodologiak eta prestakuntza transferitzeko proiektuaren baitan. Donostia, urriak 29.

Exporting and Productivity of New Ventures. Impartido por José Luis González y Ferrán Vendrell. Curso de Doctorado de la Universidad Pública de Navarra. Pamplona, 25 de noviembre. José Luis González eta Ferrán Vendrell. Nafarroako Unibertsitate Publikoko Doktoretza ikastaroa. Iruña, azaroak 25.

Máster en Globalización y Desarrollo, Institute for Development Studies, Universidad de Sussex. Mario Davide Parrilli fue invitado a participar como examinador externo. Brighton (Reino Unido), 5 de noviembre. Mario Davide Parrilli kanpo azterzaile izatera gonbidatu zuten. Brighton (Erresuma Batua), azaroak 5.

Actividad emprendedora como vehículo canalizador de la innovación en la CAPV. Impartido por Iñaki Peña. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, 2 de diciembre. Iñaki Peña. Bartzelonako Unibertsitate Autonomoa. Bartzelona, abenduak 2.

Actividad emprendedora y crecimiento económico. Impartido por José Luis González e Iñaki Peña. Curso de doctorado de la Universidad Católica de Uruguay. Montevideo (Uruguay), 7-8 de diciembre. José Luis González eta Iñaki Peña. Uruguaiako Unibertsitate Katolikoko doktoretza ikastaroa. Montevideo (Uruguay), abenduak 7-8.

MOC Faculty Workshop 2009. Participación de José Luis Curbelo, Jon Azua, Mikel Navarro y James Wilson. Boston (EE. UU.), 14-15 de diciembre. José Luis Curbelo, Jon Azua, Mikel Navarro eta James Wilson. Boston (AEB), abenduak 14-15.



Balance Económico

Balantze Ekonomikoa

En línea con su vocación de transparencia, el Instituto Vasco de Competitividad ha sometido a revisión sus cuentas anuales del ejercicio 2009.

Gardetasuna xede izanik, Lehiakortasuneko Euskal Institutuak 2009ko urteko kontuak ikusatzera eraman ditu.

El resumen del presupuesto ejecutado en el ejercicio 2009 es el siguiente (en miles de €):

2009ko ekitaldian burututako aurrekontuaren laburpena ondokoa da (mila eurotan):

Total gastos Gastuak guztira	2.893
INGRESOS/SARRERAK	
Por Convenios con Instituciones y Empresas Erakunde eta Empresa Lagunzailekin Hitzarmenak	2.693
Por proyectos y otros Proiektuak eta bestelakoak	378
Total ingresos Sarrerak guztira	3.071
SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO AURREKONTUKO SUPERABITA/DEFIZITA	176



INFORME DE REVISIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL EJERCICIO 2.009

Al Consejo de Administración del:
INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD - FUNDACIÓN DEUSTO

De acuerdo con la solicitud recibida, hemos procedido a realizar una revisión sobre los Estados Financieros del **INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD - FUNDACIÓN DEUSTO**, que incluyen el Balance de Situación al 31 de Diciembre de 2009, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio anual finalizado en dicha fecha, así como la Ejecución del Presupuesto correspondiente al citado ejercicio.

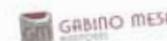
Al no constituir el presente informe una auditoría de cuentas anuales, no se han aplicado la totalidad de los procedimientos considerados como necesarios por las normas de auditoría generalmente aceptadas. Consecuentemente, la amplitud de nuestro examen no nos permite expresar, ni expresamos, ninguna opinión sobre el Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Ejecución Presupuestaria al 31 de Diciembre de 2.009.

El alcance de nuestro trabajo ha consistido en la aplicación de los siguientes procedimientos y pruebas:

1. Revisión de la documentación administrativa generada durante el ejercicio 2009.
2. Verificación de la justificación del coste del Inmovilizado y de la adecuada aplicación de la depreciación anual.
3. Verificación de la razonabilidad y justificación de las diferentes partidas de ingresos y gastos y análisis de los criterios de imputación y corte de operaciones al 31 de Diciembre de 2009.



Tel. 943 22 44 49 - Fax 943 22 44 49 - Email: informes@gabinetemesa.com



Los ajustes y reclasificaciones que se han puesto de manifiesto en el transcurso del trabajo, se han notificado a la Dirección Administrativa del Instituto y previamente a la elaboración de los estados financieros, han sido recogidos en la contabilidad del Instituto Vasco de Competitividad.

En las hojas que se acompañan se recogen los estados financieros relativos al ejercicio 2009 formulados de conformidad con los correspondientes a Entidades sin fines lucrativos, aprobadas por el Real Decreto 776/1998 del 30 de Abril, habiendo aplicado las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad para pequeñas y medianas empresas aprobado por Real Decreto 1515/2007 de 16 de Noviembre.



Eduardo Gabinete Mesa Burgos
Auditor-Censor Jurado de Cuentas
Inscrito en el ROAC con nº 4280

San Sebastián, 01 de Febrero de 2.010

| Hemeroteca Hemeroteka |

Cumpliendo con la función esencial de generación y difusión de ideas que resulten útiles para la formación de la opinión pública, se ha alcanzado una notable presencia en los medios de comunicación durante 2009.

Artículos escritos por miembros del Instituto para prensa y revistas especializadas:

PARRILLI, M. D. (2009, urtarrilak 2 de enero). "Los procesos (software) de aprendizaje". *Diario Vasco*.

RIVERA, O. (2009, otsailak 1-15 de febrero). "La competitividad y la innovación en tiempos de crisis". *Estrategia Empresarial*, p. 27. or.

NAVARRO, M. (2009, maiatzak 10 de mayo). "El ciclo, la posición comparada y la resistencia". *El País (edición País Vasco EAEko edizioa)*.

ARANGUREN, M. J. (2009, maiatzak 1-15 de mayo). "Clústeres y políticas clúster: verdaderas palancas de competitividad". *Estrategia Empresarial*, p. 2. or.

PARRILLI, M. D. (2009, irailak 27 de septiembre). "Ahora y después". *El País (suplemento innovación País Vasco EAEn berrikuntzari buruzko gehigarria)*, p. 8. or.

NAVARRO, M. (2009, irailak 27 de septiembre). "¿Investigación y desarrollo de bajo coste?". *El País (suplemento innovación País Vasco EAEn berrikuntzari buruzko gehigarria)*, p. 3. or.

NAVARRO, M. (2009, urriak 16-31 de octubre). "El siguiente reto: la interconexión del sistema". *Estrategia Empresarial*, p.2. or.

CURBELO, J. L. (2009, urriak 19 de octubre). "Conjeturas para la gestión estratégica de las empresas". *El Correo*, p. 24. or.

CURBELO, J. L. (2009, urriak 19 de octubre). "Conjeturas para la gestión estratégica de las empresas". *Diario Vasco*, p. 18. or.

Gure funtsezko egitekoetako bat da ideiak sortzea eta hedatzea, iritzi publikoa sortzeko baliagarri izan daitezkeenak. Egiteko hori betetzearen erakusle da 2009an hedabideetan izan dugun presentzia nabarmena.

Institutuko kideek idatzitako artikuluak prentsarako eta aldizkari espezializatuetarako:

| Noticias en prensa sobre Orkestra Orkestrari buruzko prentsa albisteak |

Boletín Alumni ESTE Buletina nº 7 zk., 13/01/09. "La Universidad juega un papel básico para desarrollar una sociedad innovadora".

Cinco Días, 17/01/09. "Ibermática y Orkestra medirán el nivel de innovación de cada zona".

Estrategia Empresarial, 01/02/09-15/02/09. "Orkestra e Ibermática analizan el nivel de innovación comarcal en Gipuzkoa".

Expansión, 06/02/09. "Para rebajar la luz, primero tiene que subir".

La Gaceta, 06/02/09. "El IESE acusa al Gobierno de mala gestión energética y aboga por subir la luz".

Nueva Gestión, 23/02/09-22/03/09. "Orkestra y Garapen trabajarán para mejorar la competitividad".

Gestión 2-17, 02/04/09-02/05/09. "Herramienta gráfica".

Deia, 07/04/09. "El Gobierno Vasco impulsará la creación de nuevos clusters".

El Correo, 07/04/09. "El Gobierno Vasco estudia la creación de nuevos 'clúster' empresariales".

El País, 07/04/09. "La red de doce clúster empresariales puede ampliarse a Fundición y Artes Gráficas".

Gara, 07/04/09. "Los clústeres vascos de Fundición y Siderurgia son 'poco dinámicos'".

Diario de Noticias de Álava, 07/04/09. "El Gobierno Vasco estudia la creación de nuevos clúster".

Noticias de Gipuzkoa, 07/04/09. "El Gobierno Vasco estudia la creación de nuevos clústeres sectoriales".

Estrategia Empresarial, 16/04/09-30/04/09. “Una investigación identifica los clústeres emergentes de la CAV”.

Boletín Alumni ESTE Buletina nº 17 zk., 22/04/09. "No veo factible la vuelta atrás a la globalización".



Noticias de Gipuzkoa, 30/04/09. "Las firmas vascas adoptan una 'alta tasa' de modelos de calidad".

Noticias de Gipuzkoa, 12/05/09. "Orkestra estima que la implantación de las TIC en Euskadi es 'buena'".

Diario Vasco, 12/05/09. "El uso de las TIC en Euskadi marcha bien".

Noticias de Gipuzkoa, 15/05/09. "Deusto participa en uno de los encuentros Woka Euskadi".

Diario Vasco, 19/05/09. "José L. Curbelo, nuevo director general".

Gara, 26/05/09. “La falta de financiación condiciona la actividad emprendedora vasca”.

El Mundo, 26/05/09. "Euskadi aumenta, pese a la crisis, al 6,9% los ciudadanos que han creado una empresa".

Diario Vasco, 26/05/09. "Euskadi supera la media europea".

Berria, 26/05/09. "Enpresak sortzeko gaitasuna igo zen iaz EAEn, Bizkaiari esker".

Noticias de Gipuzkoa, 26/05/09. "El nivel de emprendizaje guipuzcoano, el más elevado del Estado".

Estrategia Empresarial, 01/06/09-15/06/09. “Sigue habiendo margen de mejora en calidad de gestión”.

El País, 16/06/09. "Bilbao acogerá en julio una conferencia sobre la competitividad vasca".

Diario Vasco, 16/06/09. "Orkestra presentará el 2 de julio su informe sobre la competitividad actual de Euskadi".

Estrategia Empresarial, 16/06/09-30/06/09. "Euskadi se sitúa por encima de la media europea en actividad emprendedora".

Expansión, 20/06/09, "Debate sobre crisis y actividad emprendedora".

Cinco Días, 20/06/09 y eta 21/06/09. “José Luis Curbelo, director general de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad”.

Noticias de Gipuzkoa, 21/06/09. "Hay que pasar de la innovación tecnológica de 'txoko' a una mayor apuesta para alcanzar a la Europa avanzada"

| Glosario Glosarioa |

- Agencia Vasca de Innovación (Innobasque).
Berrikuntzaren Euskal Agentzia (Innobasque).
- Asociación Clúster de Aeronáutica del País Vasco (HEGAN).
EAeko Aeronautikako eta Espazioko Kluster Elkartea (HEGAN).
- Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo (GARAPEN).
Garapen Agentzien Euskal Elkartea (GARAPEN).
- Asociaciones Clúster (AC).
Kluster Elkarteak (KE).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
Garapenerako Banku Inter-amerikarra (GBI).
- Cátedra Vasca de Competitividad-Basque Chair of Competitiveness (BCC).
Lehiakortasuneko Euskal Katedra-Basque Chair of Competitiveness (BCC).
- China-Europe International Business School (CEIBS).
- Clúster de Electrónica, Informática y Telecomunicaciones (GAIA).
EAeko Elektronika, Informatika eta Telekomunikazioetako Kluster Elkartea (GAIA).
- Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV).
Euskal Autonomia Erkidegoa (EAE).
- Deusto Business School (DBS).
- Diputación Foral de Bizkaia (DFB).
Bizkaiko Foru Aldundia (BFA).
- Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG).
Gipuzkoako Foru Aldundia (GFA).
- European Network on Industrial Policy (EUNIP).
- Executive MBA (EMBA).
- Facultad de CC. EE. y Empresariales de la Universidad de Deusto (ESTE).
Deustuko Unibertsitatearen Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea (ESTE).
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM).
- Institute for Strategy and Competitiveness (ISC).
- Instituto Ibermática de Innovación (i3B).
- Microeconomics of Competitiveness (MOC).
- Programa Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED).
Garapenerako Zientzia eta Teknologia Programa (CYTED).
- Programme for Leadership Development (PLD).
- Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI).
Industriaren Sustapen eta Eraldaketako Baltzua (SPRI).
- The Competitiveness Institute (TCI).
- Universidad del País Vasco (UPV).
Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU).





Lagunzaileak
Colaboradores

Mundaiz, 50
E-20012 Donostia-San Sebastián
T. 943 297 327
F. 943 279 323
comunicacion@orkestra.deusto.es
www.orkestra.deusto.es



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

