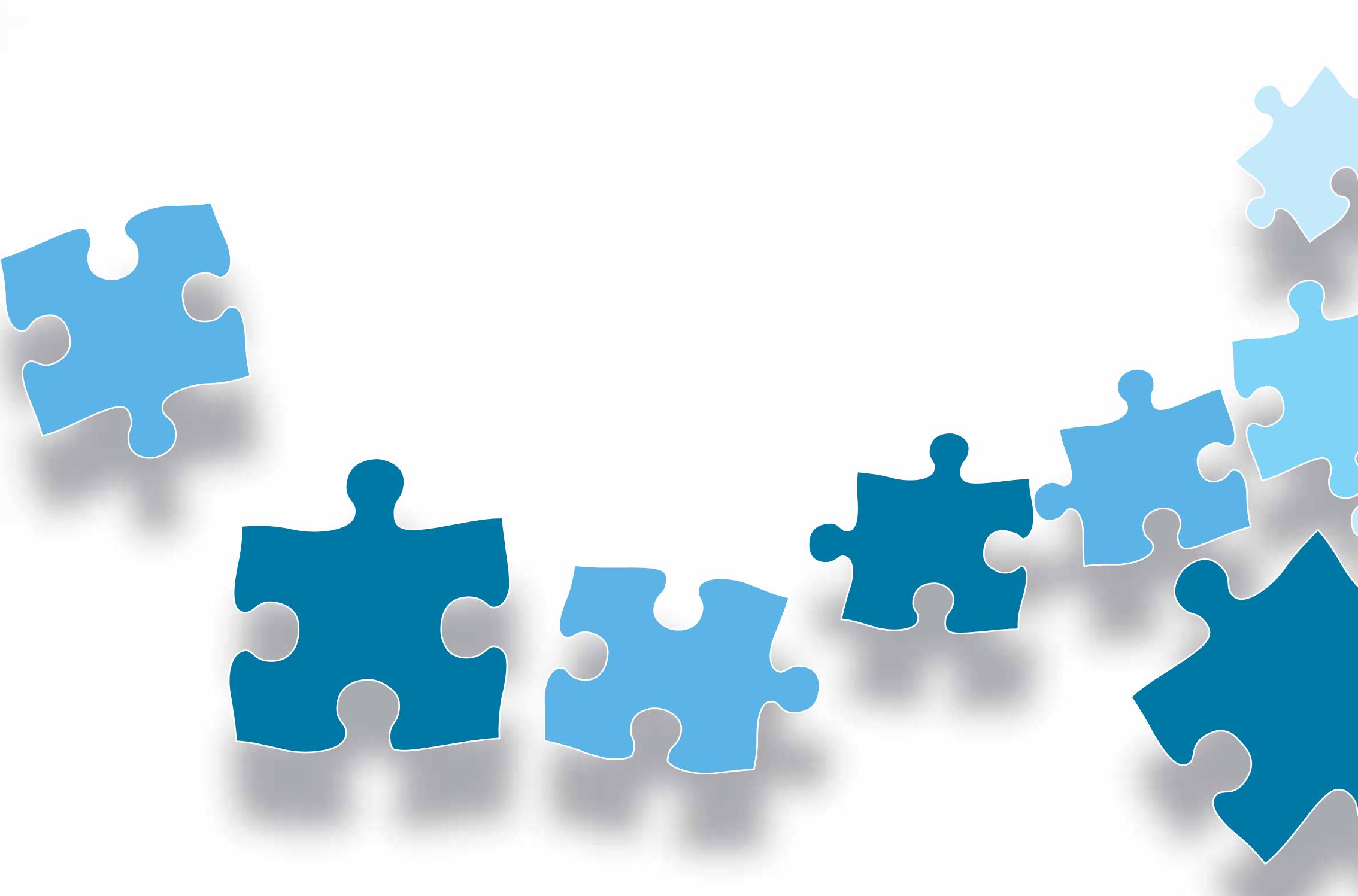




# Memoria 2010 Txostena



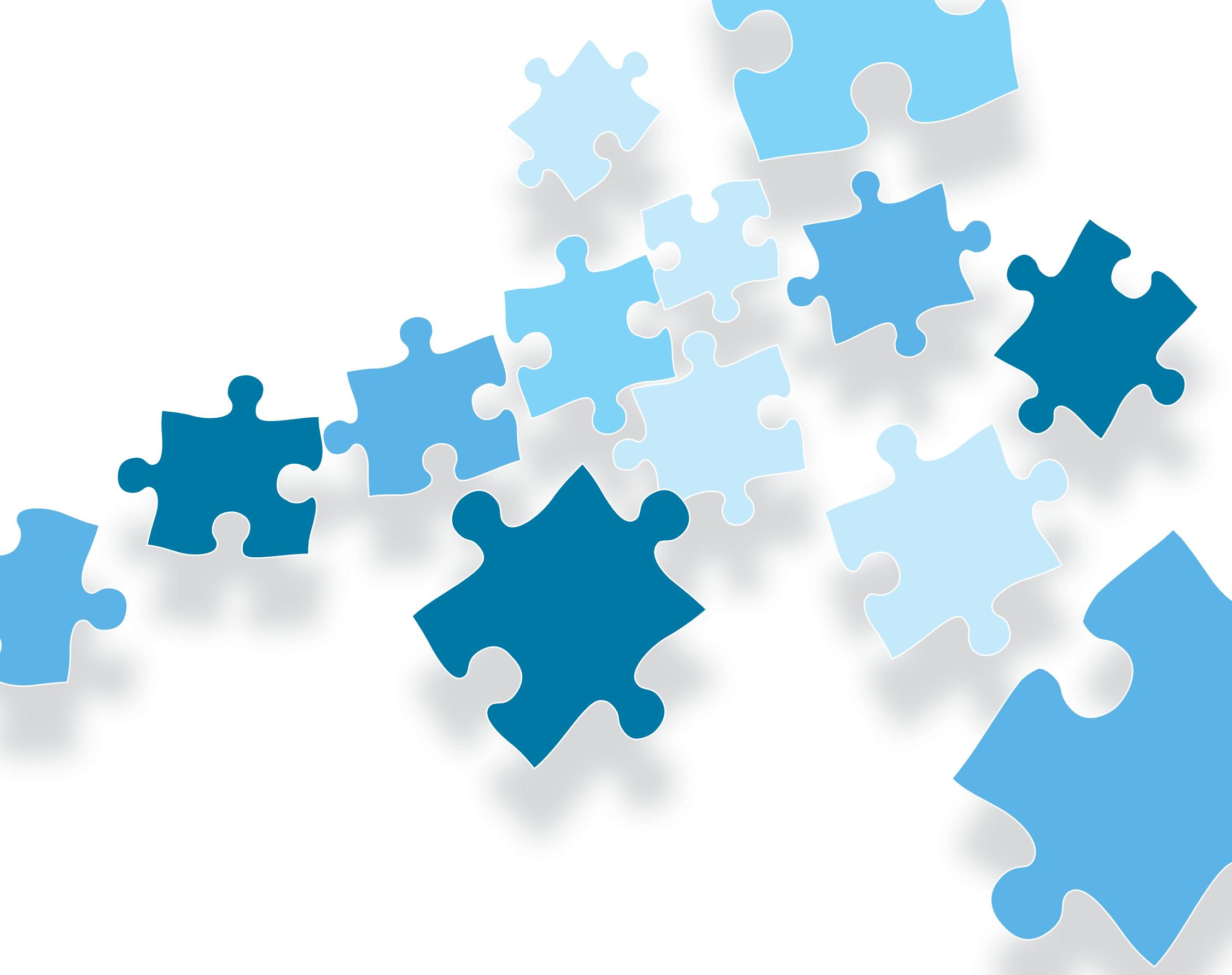
The logo for Orkestra, the Basque Institute of Competitiveness, features a stylized blue musical note icon followed by the word "Orkestra" in a large, bold, blue sans-serif font.



A large, faint background graphic of interlocking puzzle pieces in light blue, medium blue, and dark blue shades.

# Memoria 2010 Txostena





Memoria 2010

2010 Txostena

Anexo Eranskina



# Mensaje del Presidente

El año 2010 es el año de la consolidación de Orkestra como centro de referencia en el estudio de la competitividad regional. El logro de este objetivo, planteado desde la puesta en marcha del Instituto, es resultado del conjunto de actividades que, en los ámbitos de la Investigación, la Interacción y la Instrucción se han desarrollado en los últimos años, pero sobre todo, de la ilusión y el compromiso de todos los que participan en el proyecto.

Que en un año marcado por la inestabilidad económica las entidades públicas y las empresas que nos apoyan hayan renovado su apuesta por nuestro proyecto es prueba de lo anterior. Nuestro agradecimiento a todas ellas ya que sin su aportación vital y tractora, Orkestra no sería viable.

En un mundo cada vez más complejo, de incertidumbres crecientes y paradigmas cambiantes, el trabajo de reflexión de Orkestra, desarrollado en la frontera del conocimiento, adquiere particular relevancia por su potencial para transformar la realidad. Estamos convencidos de que los procesos de reflexión continuados, que por definición tienen una perspectiva de largo plazo, son la vía para abordar los retos a los que como sociedad tenemos que enfrentarnos.

Las actividades de Orkestra tienen una estrecha vinculación con su entorno inmediato y se desarrollan en el marco de las redes globales de conocimiento de las que es parte. Esta apertura y conectividad le dotan de importantes herramientas para difundir su conocimiento y absorber el que generan otros centros alrededor del mundo, lo que refuerza su capacidad para incidir en la mejora de la competitividad del País Vasco.

Desde la todavía pequeña, pero sólida, historia del Instituto y, sobre todo, desde su compromiso con el futuro, quisiera agradecer a todas las entidades y personas que han colaborado con nosotros a lo largo del año. Todas son importantes y los logros y resultados de los que da cuenta esta memoria no hubieran sido posibles sin ellos.

Gracias también a todos los que con su trabajo hacen posible el día a día del Instituto.



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

José Luis Larrea

Presidente del Instituto Vasco  
de Competitividad  
Lehiakortasuneko Euskal  
Institutuko presidentea

# Presidentearen mezua

2010. urtea Orkestra sendotzearen urtea izan da, eskualdeko lehiakortasunaren azterketaren erreferentzia zentro bihurtzeko bidean. Helburu hori, Instituaren sorrerarik bertatik lortu nahi genuena, azken lau urteetan Institutuak Ikerketan, Elkarreraginean eta Heziketan aurrera eraman dituen jarduera multzoaren emaitza da, baina, batez ere, proiektu honetan parte hartzen duten guztien ilusioaren eta konpromisoaren emaitza.

Ekonomian ezezonkortasuna nagusi izan den urte honetan, gure babesle diren erakunde publikoek eta enpresek proiektuaren aldeko apustua berritzea da horren guztiaren erakusle. Gure eskerrik beroenak guztiei, haien ekarpen ezinbesteko eta eragilerik gabe, Orkestra ez bailitzateke bideragarria izango.

Gero eta mundu konplexuago honetan, ziurtasun ezak handitzen eta paradigmak aldatzen ari diren garai hauetan, Orkestraren hausnarketa lana, jakintzaren mugan kokatua, bereziki esanguratsua da, errealtitatea eraldatzeko izan dezakeen ahalmenarengatik. Gure iritziz, hausnarketa prozesu jarraituek, ezinbestean epe luzeoak izan behar dutenak, emango digute aukera gizarte moduan aurrean ditugun erronkei heltzeko.

Orkestraren jarduerek lotura estua dute ingurune hurbilarenarekin, baina aldi berean, jakintza sare globaletan garatzen dira, haietan parte hartuz. Irkitze eta konektibilitate horrek munduan zehar beste zentro batzuetan bere jakintza hedatzeko eta haien sortutakoa bereganatzeko aukera ematen diote, eta horrek Euskal Autonomia Erkidegoko lehiakortasunean eragiteko duen ahalmena indartzen du, zaintzarik gabe.

Instituaren historia labur baina sendo honetatik eta batez ere, etorkizuneko konpromisotik urtean zehar gurekin lan egin duten erakunde eta pertsona guztiei eskerrak eman nahi dizkiet. Guztiak dira garrantzitsuak eta haien gabe ezinezkoak izango lirateke memoria honetan aurkezten ditugun lorpen eta emaitzak.

Mila esker, baita ere, beren lanarekin Institutuaren eguneroko jarduna posible egiten duten guztiei.

# Mensaje del Director General Zuzendari nagusiaren mezua

El Instituto Vasco de Competitividad, Orkestra, sigue afianzándose como referente del estudio de la competitividad. En esta memoria pueden encontrar el esfuerzo, ilusión, y resultados de las personas que trabajan diariamente en este proyecto.

Durante 2010, Orkestra empezó a implementar el Plan Estratégico 2010-2013, con un resultado excelente. La apuesta más importante del mismo es la de consolidar a 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.

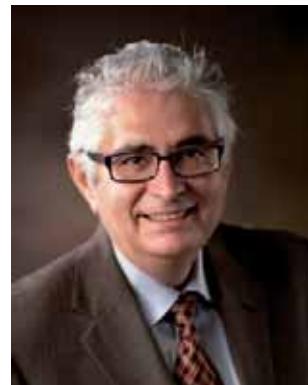
Dentro de los hitos que logramos en el año se encuentra el afianzamiento de las actividades de Orkestra en Bizkaia, gracias a las nuevas instalaciones situadas en La Comercial de la Universidad de Deusto. Es estas instalaciones desarrolla sus actividades el Departamento de Energía, cuya creación ha sido otro hecho destacable. El Departamento de Energía busca aportar elementos para el debate que permitan plantear soluciones para lograr una energía económicamente eficiente, medioambientalmente sostenible y que contribuya al desarrollo competitivo.

Orkestra continuó realizando Investigación excelente sobre políticas públicas y de empresa para la competitividad. Podemos destacar, entre otros, el asesoramiento experto en la definición del Plan de Competitividad 2011-2013 del Gobierno Vasco, el contraste y aportaciones en el "Informe de la OCDE sobre Innovación Regional del País Vasco", y la ejecución del proyecto "Gipuzkoa Sarean" de la Diputación Foral de Gipuzkoa. El Instituto prosiguió con su ambicioso plan de publicaciones en revistas de excelencia, con muy buenos resultados; entre ellos destaca la publicación de diez artículos ISSIC y de once más aceptados para su publicación este año.

De igual manera, se potenciaron las actividades de Interacción para trasladar al conjunto de los actores de la competitividad el conocimiento generado. Entre las diversas actuaciones, por su relevancia y potencial para que el País Vasco mejore su competitividad sostenible, destaca el impulso a la "Plataforma Crecer+", que busca potenciar la creación de iniciativas emprendedoras de alto impacto. En el contexto de esta plataforma se aspira a la incorporación de business angels a los proyectos a través de la red "Business Angels Crecer+".

El conocimiento generado también se transfiere a la sociedad mediante la Instrucción especializada. En 2010 consolidamos nuestra oferta de formación con el lanzamiento del "Doctorado en Competitividad" junto con la Universidad de Deusto y de la realización de dos cursos Microeconomics of Competitiveness (MOC), y la colaboración con la Deusto Business School en programas de formación ejecutiva.

Finalmente quisiera acabar incidiendo en el carácter abierto y dinámico de Orkestra, que cuenta con un equipo humano altamente cualificado e internacional. Nos sentimos particularmente orgullosos de ser un colectivo diverso de hombres y mujeres con elevada formación, provenientes de más de trece países.



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

José Luis Curbelo

Director General del Instituto Vasco  
de Competitividad  
Lehiakortasunerako Euskal Institutuko  
zuzendari nagusia

Lehiakortasunerako Euskal Institutua, Orkestra, lehiakortasunaren azterketan referentzia bihurtzeko bidean sendotzen ari da. Memoria honetan egunero-egunero proiektu honetan lan egiten duten pertsonen ahalegina, ilusioa eta emaitzak aurkituko dituzue.

2010. urtean, Orkestra 2010-2013 Plan Estrategikoa gauzatzen hasi zen, emaitza bikainarekin. Plan horren apustu garrantzitsuena Orkestra nazioartean erreferentzia zentro bihurtzea da ingurune globalean lurraldearen lehiakortasunari buruzko analisi eta eztabaidan. Gainera, Institutua Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasun iraunkorra hobetzeko eragile garrantzitsu izatea lortu nahi da, horrela gizartearen ongizatea areagotzen laguntzeko.

Aurtengo lorpenen artean, aipatzeko da Orkestraren jarduerak Bizkaian indartzea, Deustuko Unibertsitatearen La Comercial eraikinean dauden instalazio berriei esker. Bertan Energia Saila dago kokatuta. Sail horren sorerra ere garrantzitsua izan da. Energia Sailak ekonomiaren ikuspegitik efizientea izango den, ingurumenaren ikuspegitik iraunkorra eta lehiakortasunaren garapenari lagunduko dion energia lortzeko irtenbideak bilatzeko eztabaidari elementuak erantsi nahi dizkio.

Orkestrak Ikerketa bikainak egiten jarraitu du lehiakortasunari lotutako politika publikoen eta empresa politiken inguruan. Azpimarratzekoak dira, besteak beste, Eusko Jaurlaritzako 2011-2013 Lehiakortasun Plana definitzerakoan aholkularitza aditua eskaintza, "Euskal Autonomia Erkidegoko Eskualdeko Berrikuntzari buruzko ELGEren Txostenaren" alderapena eta ekarpenak, eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren "Gipuzkoa Sarean" proiektua gauzatzea. Institutoak aldizkari bikainen argitaratzeko asmo handiko planari eutsi dio, oso emaitza onekin; aipatzeko da hamar ISSIC artikulu argitaratu direla eta beste hamaika dagoeneko onartuta daudela, aruten argitaratzeko.

Era berean, Elkarreragineko jarduerak ere indartu dira, sortutako jakintza lehiakortasunaren alorreko eragile guztiengana eramateko. Jardueren artean azpimarratzeko da, Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasun iraunkorra hobetzeko duen garrantzi eta ahalmenarengatik, "Crecer+ Plataformari" eman zaion bultzada, eragin handiko ekimen ekintzaileak sortzea sustatzea helburu duena. Plataforma horren baitan, business angelsak proiektuetara hurbiltzea lortu nahi da, "Crecer+ Business Angels" sarearen bidez.

Sortutako jakintza gizartera eramatzen da, baita ere, Heziketa espezializatuaren bidez. 2010ean gure prestakuntza eskaintza sendotu dugu, Deustuko Unibertsitatearekin batera "Lehiakortasunari buruzko Doktorego" programa abian jarrita eta *Microeconomics of Competitiveness* (MOC) ikastaroaren bi edizio eskainita. Gainera, Deusto Business Schoolekin ere lankidetzan aritu gara, heziketa exekutiboko programetan.

Bukatzeko, Orkestraren izaera irekia eta dinamikoa azpimarratu nahiko nituzke: kualifikazio handiko nazioarteko giza taldea gara. Bereziki harro gaude gizon eta emakumeek osatutako askotariko taldea ga relako, heziketa maila handikoak eta hamahiru herrialde baino gehiagotik etorriak.



Memoria 2010

# Índice

## 1 Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad

¿Qué es Orkestra?	9
Patrocinadores	11
Estructura Corporativa	12
Consejo de Administración	12
Consejo Asesor	13
Comité de Seguimiento	14
Comité de Patronos de la Cátedra de Energía	14
Estructura Organizativa	15
Personas	16



## 3 Docencia

Microeconomics of Competitiveness (MOC)	38
Curso de Doctorado sobre Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico	39



## 5 Redes y Convenios de Colaboración



## 6 Publicaciones Orkestra

Territorio, Innovación y Clústeres	20
Emprendimiento	27
Estrategia	31
Energía	33
Cátedra Basque Chair of Competitiveness (BCC)	34
Governing the Global Risks	35

## 4 Seminarios y Encuentros

Foro Permanente de la Energía	42
1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories	43
Diálogos sobre Competitividad- La competitividad en la normalidad del mañana	44
La multinacional española ante un nuevo escenario internacional	45
Debates Competitivos	45

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad cuenta con sedes en las ciudades de San Sebastián y en Bilbao, esta última recientemente inaugurada.



### Sede de San Sebastián

Edificio Instituto Vasco de Competitividad  
Campus Universidad de Deusto  
San Sebastián  
Mundaiz, 50  
20012 Donostia-San Sebastián

[www.orkestra.deusto.es](http://www.orkestra.deusto.es)

Teléfono: +34 943 297327

Fax: +34 943 279323

E-mail: [secretaria@orkestra.deusto.es](mailto:secretaria@orkestra.deusto.es)



### Sede de Bilbao

Edificio La Comercial  
Campus Universidad de Deusto  
Bilbao  
Avda. de las Universidades, 24  
48009 Bilbao



Sede de San Sebastián.



# Orkestra

## Instituto Vasco de Competitividad

### ¿Qué es Orkestra?

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad es un centro para el análisis y debate sobre competitividad territorial nacido en 2006 en el seno de la Fundación Deusto, Universidad de Deusto, como resultado de la convergencia entre diferentes iniciativas estratégicas, privadas y públicas. En el año 2009 culmina su etapa de lanzamiento y puesta en marcha, respaldado por un intenso programa de actividades que lo sitúan como un referente en el estudio de la competitividad en los ámbitos nacional e internacional.

La aprobación, en diciembre de 2009, de Plan Estratégico 2010-2013, marcó el inicio de una nueva etapa, cuya misión es consolidar Orkestra como un referente internacional en el análisis de la competitividad territorial en un entorno global. Paralelamente busca ser un actor relevante en la mejora de la competitividad sostenible del País Vasco, y con ello coadyuvar a la mejora del bienestar de sus ciudadanos.

A través de investigación de excelencia, 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.), Orkestra busca fortalecer la competitividad tanto de la economía como de la sociedad vascas, insertas ambas en dinámicas que van más allá de los límites administrativos de la Comunidad Autónoma, teniendo siempre en cuenta la necesidad de promover un desarrollo sostenible.

Principales objetivos:

- Analizar la competitividad de la economía y sociedad vascas en el marco cambiante de las relaciones económicas globales.
- Reflexionar sobre las sendas apropiadas para la mejora de la competitividad del sistema productivo y el bienestar de los ciudadanos.
- Evaluar el impacto de las políticas, los instrumentos (públicos y privados) y las herramientas aplicadas para la mejora de la competitividad.
- Construir y proponer, con los actores socioeconómicos, estrategias competitivas apropiadas.

El valor estratégico de Orkestra radica en dos factores: (1) que actúa de eslabón entre la investigación de excelencia, en el estudio de la competitividad, y su aplicación en la mejora de ésta; y (2) que tiene como interlocutores a las diferentes administraciones que intervienen en el territorio, a las empresas, que son los sujetos esenciales de la transformación competitiva permanente, y a los actores intermedios que operan en la sociedad civil.



# Patrocinadores

Desde la puesta en marcha de Orkestra, el Gobierno Vasco, a través de la Sociedad para la Transformación Competitiva, SPRI, y la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG/GFA), han participado activamente en la consolidación del proyecto, conscientes del papel fundamental del Instituto como soporte de las estrategias de competitividad, tanto de las administraciones públicas, como de los diferentes agentes del entorno.

Este patrocinio público se complementa con la participación en el Instituto de empresas y entidades privadas de relevancia, logrando de esta manera una integración que constituye uno de los soportes fundamentales en los que se asienta la solidez de esta iniciativa. Estas empresas son: Euskaltel, Kutxa, y Repsol-Petronor.



**Gipuzkoako Foru Aldundia**  
**Diputación Foral de Gipuzkoa**



Este año, en cumplimiento del Plan Estratégico 2010-2013, se creó la Cátedra de Energía, que cuenta con el apoyo adicional del Ente Vasco de la Energía (en representación del Gobierno Vasco), Iberdrola, Gamesa, y Boston Consulting Group (BCG). Las actividades de esta Cátedra, están reguladas, además de por las directrices generales del Consejo de Administración de Orkestra, por el Comité de Patronos de la Cátedra de Energía.



# Estructura Corporativa

Orkestra se asienta en un modelo organizativo que busca representar y, en la medida de lo posible, armonizar los intereses de los diferentes agentes implicados en la mejora de la competitividad, haciendo posible de esta manera el logro de los propios objetivos del Instituto.

## Consejo de Administración

La composición del Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2010 es la siguiente:

### Presidente de Honor



**D. Michael E. Porter**

### Presidente del Consejo de Administración



**D. José Luis Larrea**  
Presidente de Ibermática

### Secretario del Consejo de Administración



**D. Víctor Urcelay**  
Adjunto al Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto

### Miembros del Consejo de Administración



**D. Jesús Alberdi**  
Consejero Delegado de Elkargi



**D. Andrés Arizkorreta**  
Consejero Delegado de CAF



**D. Alberto García Erauzkin**  
(representante de Euskaltel)  
Consejero – director general de Euskaltel



**D. Juan Goicolea**  
(representante de SPRI-Gobierno Vasco)  
Viceconsejero de Innovación y Tecnología del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco



**D. José Ignacio Goirigolzarri**  
Vicepresidente de Deusto Business School



**D. José Ramón Guridi**  
(representante de la Diputación Foral de Gipuzkoa)  
Diputado foral de Innovación y Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa



**D. Xabier Iturbe Otaegi**  
(representante de Kutxa)  
Presidente de Kutxa



**D. Emilio López Atxurra**  
(representante de Petronor)  
Miembro del Consejo Petronor



**D. Guillermo Ulacia**  
Presidente de Innobasque



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

# Estructura Corporativa

## Consejo Asesor

El Consejo Asesor del Instituto, formado por expertos internacionales en el área de la competitividad, asesora al Consejo de Administración y a su presidente en la revisión y seguimiento de la marcha de la entidad. Durante 2010 celebró reuniones ordinarias los días 25 de junio y 23 de noviembre, atendiendo al programa previsto para el ejercicio, en las que se abordaron, entre otros temas, los retos que enfrenta la competitividad en el contexto de la actual crisis económica y propuestas de contenidos del III Informe de Competitividad.

El Consejo Asesor es, además de un órgano de seguimiento de las actividades del Instituto y de asesoría al Consejo de Administración, un importante activo para la actividad ordinaria de Orkestra. Además de estar presentes en las reuniones ordinarias del Consejo, sus miembros participaron activamente en diversas iniciativas del instituto. Jon Azua, como profesor, y Christian Ketels, David Audretsch y Soumitra Dutta, como ponentes invitados, tomaron parte en la edición ejecutiva del curso *MOC Executive Workshop: Regional Competitiveness for Leadership*, impartida en Bilbao en el mes de junio.

Destaca, asimismo, la participación de Christian Keteles, en el taller, organizado por Orkestra, “*Tomorrow's Innovative Industries: Regional and National Specialisation Patterns and the role of the Regional Business Environment*”, que tuvo lugar en Bruselas, Bélgica, los días 12 y 13 de mayo. Por su parte, Soumitra Dutta, David Audretsch y Sandy K. Baruah participaron en el evento *Diálogos sobre Competitividad*, organizado por Orkestra el 23 de noviembre en AlhondigaBilbao.



Desde la creación del Instituto, el Consejo Asesor ha estado presidido por D. Jon Azua, quien solicitó ser relevado del cargo una vez cumplida la fase de consolidación del Instituto. El Instituto agradece a D. Jon Azua su esfuerzo, dedicación y aportaciones al proyecto desde su constitución.

A la fecha de edición de esta memoria, el Consejo Asesor estaba formado por las siguientes personas:



### **D. Christian Ketels, Ph.D.**

Institute for Strategy and Competitiveness, Universidad de Harvard (EE.UU.)



### **D. Soumitra Dutta, Ph.D.**

INSEAD (Francia)



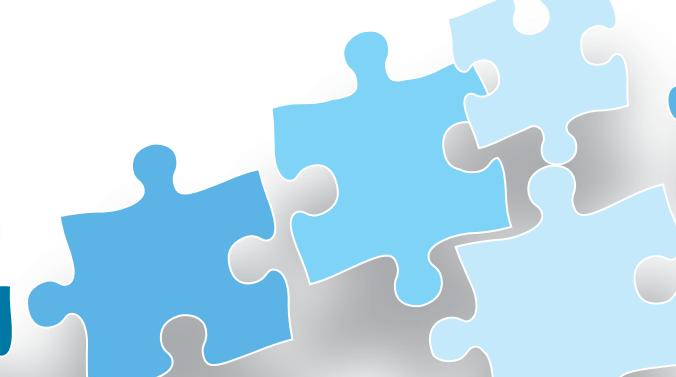
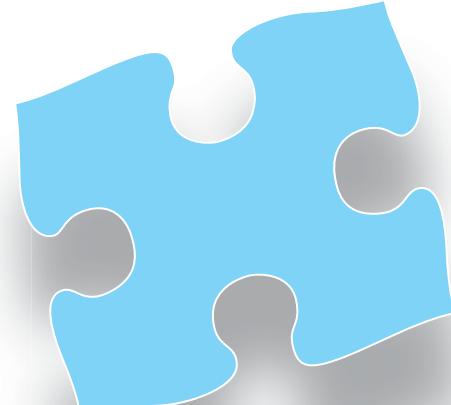
### **D. David Audretsch, Ph.D.**

Institute for Development Strategies, Universidad de Indiana (EE.UU.)



### **D. Sandy K. Baruah**

Cámara de Comercio de Detroit (EE.UU.)



# Estructura Corporativa

## Comité de Seguimiento

En su sesión del 5 de febrero de 2010, el Consejo de Administración decidió crear un Comité de Seguimiento. La creación de este Comité tiene como objeto el descargar de presencia formal a los miembros del Consejo y seguir el día a día de la actividad del Instituto a través de representantes nombrados al efecto. El Comité de Seguimiento se constituyó el 23 de abril, y se ha reunido en otras tres ocasiones durante el ejercicio 2010.

Los miembros del Comité son:



### **José Manuel de la Sen Larrea**

(representante de Petronor)



### **Inmaculada Freije**

(representante de SPRI-Gobierno Vasco)

Directora de Planificación y Estrategia del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco



### **Iñaki Ibarra**

(representante de la Diputación Foral de Gipuzkoa)

Director General de Promoción de la Innovación y el Conocimiento del Departamento de Innovación y Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa



### **Zigor Inza**

(representante de Kutxa)

Jefe de Desarrollo de Kutxa



### **Manuel Salaverria Monfrot**

(representante de Euskaltel)

Director de Estrategia, Desarrollo e Innovación de Euskaltel

## Comité de Patronos de la Cátedra de Energía

Para facilitar el seguimiento de las actividades y apoyar la creación de la Cátedra de Energía, se ha creado un “Comité de Patronos de la Cátedra de Energía” en el que están representados Orkestra, y agentes relevantes del sector. El Consejo de Administración es informado periódicamente de las deliberaciones del Comité de Patronos. Las responsabilidades y funciones del Comité de Patronos son:

- Aprobar el programa anual de actividades a desarrollar.
- Aprobar la liquidación del presupuesto anterior y presupuesto siguiente.
- Realizar el seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas.
- Ser catalizadores del conocimiento de las Instituciones representadas.
- Apoyar el impulso y difusión de las actividades realizadas.

El Comité se ha reunido en dos ocasiones: el 15 de julio y el 25 de noviembre de 2010.

Los miembros del Comité de Patronos de la Cátedra de Energía son:



### **Presidente del Comité de Patronos Cátedra de Energía**

### **D. Emiliano López Atxurra**

(representante de Petronor)

Miembro del Consejo Petronor

## Miembros del Comité de Patronos Cátedra de Energía



### **Juan José Alonso**

(representante del Cluster de la Energía). Director Gerente del Cluster de la Energía\*



### **José Ignacio Hormaeche**

(en representación del Ente Vasco de la Energía). Consejero-Director General de EVE



### **Maite Bermejo**

(representante de Gamesa). Directora de Business Performance de Gamesa



### **Daniel López**

(representante de Boston Consulting Group). Partner and Managing Director de BCG



### **Pedro Martínez Cid**

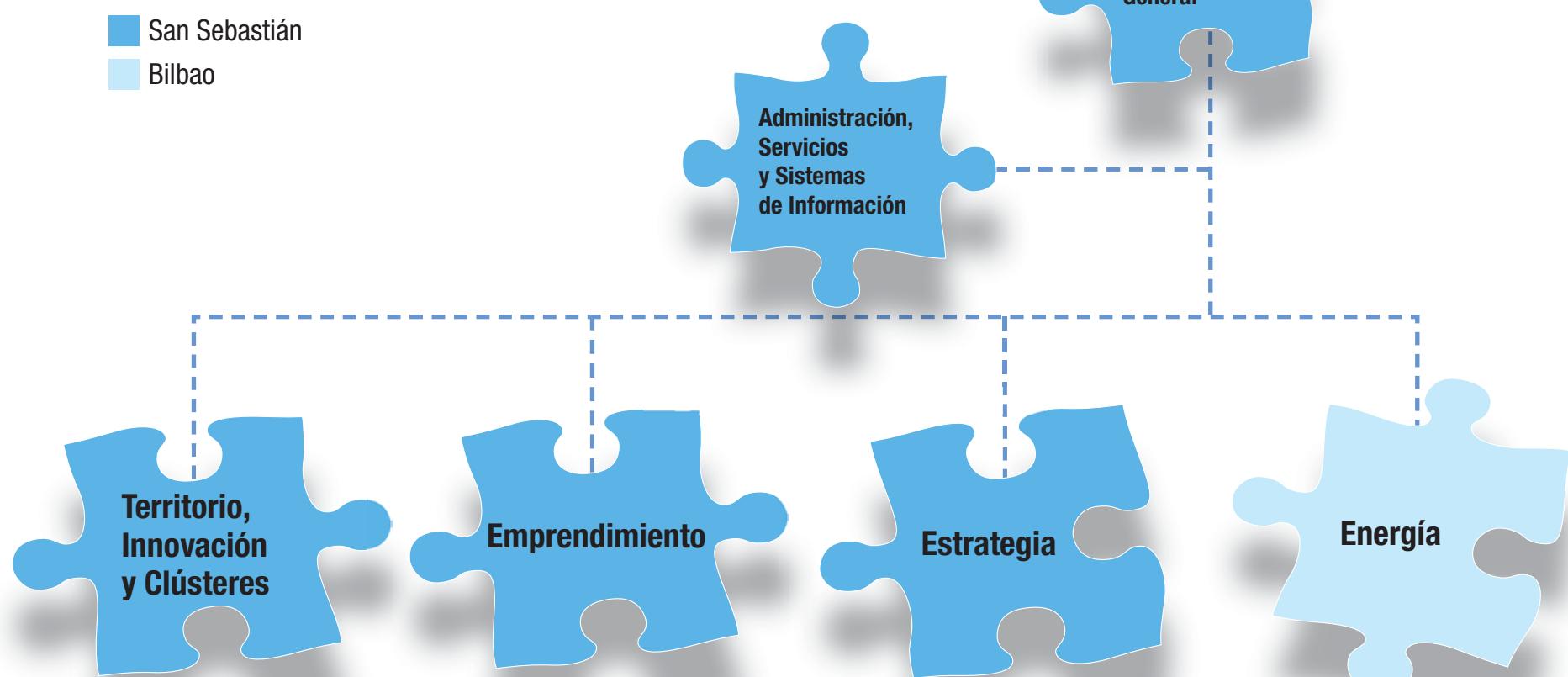
(representante de Iberdrola). Responsable de Innovación de la Zona Norte de Iberdrola

\* Asiste en calidad de Socio Estratégico del Departamento.

# Estructura Organizativa

En el marco del Plan Estratégico 2010-2013 destaca, en 2010, la creación, de la Cátedra de Energía, que desarrolla sus actividades en el Edificio de La Comercial de la Universidad de Deusto en Bilbao, ampliando así la presencia del Instituto a Bilbao.

La estructura organizativa del Instituto es la siguiente:



Organigrama a 31 de diciembre de 2010.

# Estructura Organizativa

## Personas

Orkestra es un proyecto vivo, abierto, y de carácter internacional. Las personas que integran el equipo del Instituto son el máximo exponente del proyecto: un equipo dinámico y multidisciplinar con un creciente carácter multicultural, integrando profesionales provenientes de Argentina, Australia, España, Italia, México, Kazakstán, Noruega, Reino Unido, Sudáfrica, Uruguay y Venezuela.



## Territorio, Innovación y Clústeres

**Maria José Aranguren, Ph.D.**  
Directora Área

**Miren Larrea, Ph.D.**  
Investigador sénior

**Mikel Navarro, Ph.D.**  
Investigador sénior

**Mario Davide Parrilli, Ph.D.**  
Investigador sénior

**James Karlsen, Ph.D.**  
Investigador sénior

**Susana Franco, Ph.D.**  
Investigadora

**Edurne Magro**  
Investigadora

**Usue Lorenz**  
Facilitadora-investigación

**Amaia Azpiazu**  
Facilitadora-investigación

**Ainhoa Arrona**  
Facilitadora-investigación

**Miren Estensoro**  
Doctoranda-investigadora

**Luis Silveira**  
Doctorando-Investigador

**Karlygash Altayeva**  
Doctoranda-Investigadora

**Xabier de la Maza**  
Doctorando-Investigador

## Emprendimiento

**Iñaki Peña, Ph.D.**  
Director Área

**Graciela Küechle, Ph.D.**  
Investigadora sénior

**Miguel Ángel López, Ph.D.**  
Investigador

**Maribel Guerrero, Ph.D.**  
Post. Doc

**Jose Luis Gonzalez**  
Doctorando-investigador

**Laura Curiel**  
Doctoranda-investigadora



Orkestra

LEHENDAKARIAZUNERRO  
EUSKAL INSTITUTUA  
DEUSTO FUNDazioa





2

# Áreas de Conocimiento

Para el logro de sus objetivos, el Instituto se apoya en cuatro áreas de conocimiento especializadas y altamente interrelacionadas:

**Territorio, Innovación y Clústeres**, orientada a la identificación, análisis y mejora de los factores clave para una competitividad territorial sostenible.

**Emprendimiento**, enfocada al conocimiento y mejora del ecosistema emprendedor, entendiendo que el volumen y calidad del tejido emprendedor comprendido en un territorio son factores clave para competir en los mercados globales.

**Estrategia**, centrada en el estudio de las empresas, reconociéndolas como elementos determinantes de la competitividad y catalizadoras de las dinámicas globales que afectan a un territorio.

**Energía**, orientada a reflexionar y aportar elementos al debate sobre el logro de una energía eficiente, medioambientalmente sostenible y que contribuya al desarrollo competitivo.

# Territorio, Innovación y Clústeres

Área de conocimiento enfocada al análisis, en cooperación con las administraciones y los agentes de la competitividad, de las claves del entorno que inciden en la competitividad de las empresas, y por ende, en la competitividad de la economía regional. Dicho análisis se desarrolla, tanto para el entorno próximo, como para el lejano, tomando en cuenta sus interrelaciones con la economía global.

Desde una perspectiva de análisis comparado con otras regiones, se busca identificar, analizar y mejorar los factores clave para una competitividad sostenible. En este contexto, la evaluación de las diferentes políticas, así como la reflexión sobre el protagonismo de los actores de la competitividad y sus estrategias de colaboración han ido ocupando un papel central en la dinámica metodológica del área.

## Principales actuaciones 2010

- Participación en proyectos competitivos internacionales, como el *European Cluster Observatory-II* (Programa Marco de la Unión Europea), 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. En el consorcio, además de Orkestra, participan prestigiosos centros de investigación internacionales: Stockholm School of Economics y Ivory Tower Aktiebolag (Suecia); Clusterland Oberösterreich GmbH, (Austria); Zentrum für Innovation und Technik in Nordrhein-Westfalen GmbH (ZENIT), (Alemania); Fondation Sophia Antipolis, (FSA), (Francia).
- Definición, a nivel internacional, de nuevos proyectos competitivos en el ámbito de la competitividad regional, así como evaluación de políticas de innovación y análisis clúster. Como consecuencia de este trabajo se han presentado tres proyectos europeos competitivos, en consorcio con otros centros de referencia mundiales en estas líneas.
  - *Advanced Monitoring and Coordination of EU R&D Policies at Regional Level* (presentado al *European Observation Network for Territorial Development and Cohesion-ESPON*);
  - *Monitoring of European Technology Platforms 2010-2013* (presentado a la Dirección General de Investigación e Innovación de la Comisión Europea);
  - *Transnational cooperation between regional research-driven clusters: Towards a joint action plan for better use of ITS in urban and interurban mobility* (presentado a la convocatoria *Regions of Knowledge* de la Comisión Europea).

- Colaboración en proyectos estratégicos en el ámbito regional, entre otros:
  - *Gipuzkoa Sarean*, impulsado por *Gipuzkoa Aurrera*, para el análisis y promoción del capital social en Gipuzkoa;
  - propuesta de indicadores de innovación desarrollado en colaboración con Innobasque;
  - asesoramiento al Gobierno Vasco en el desarrollo del informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sobre el sistema vasco de innovación;
  - asesoramiento experto al Gobierno Vasco en el proceso de definición del Plan de Competitividad Empresarial 2010-13.
- Organización y participación en encuentros internacionales de referencia en temas de competitividad regional, tales como:
  - *Tomorrow's Innovative Industries: Regional and National Specialisation Patterns and the role of the Regional Business Environment*, organizado conjuntamente con la Comisión Europea;
  - *International Marburg Conference on Networking, Clusters and Local Knowledge Exchange*;
  - *European Commission's Europe Innova Conference on Services Innovation as a Catalyst for the Europe 2020 Strategy*.
- Publicación de artículos en revistas científicas internacionales de reconocido prestigio en el ámbito de la competitividad regional, como *Regional Studies*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *European Planning Studies* o *European Journal of Education*; publicación de libros de la línea editorial de Orkestra (políticas clúster) y en coedición con Innobasque y con Eusko Ikaskuntza (innovación y aprendizaje y orígenes históricos y competitividad de clústeres).
- Conformación de un equipo en investigación-acción para trabajar en nuevas fórmulas de investigación transformadora, susceptibles de ser incorporadas a los diferentes proyectos. En este rubro se está trabajando con las agencias de desarrollo comarcal, las asociaciones clúster o las administraciones públicas. Asimismo se están diseñando cursos sobre metodología investigación-acción dirigidos a otros agentes del País Vasco interesados en la misma. El objetivo último es potenciar los procesos de aprendizaje y de desarrollo de nuevas capacidades, impulsando así los procesos de transformación para la mejora de la competitividad regional.
- Desarrollo de una línea estratégica de investigación sobre evaluación de políticas, en la que se combina la evaluación de diferentes tipos de políticas, tales como las políticas de innovación y las políticas clúster, con diferentes metodologías de evaluación, tanto cuantitativas como cualitativas.

## Líneas Estratégicas

### Competitividad regional sostenible

Esta línea de trabajo se sustenta en el análisis de los factores que contribuyen a alcanzar una competitividad económica, 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

Esta línea tiene como objetivo entender 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.

Se busca conceptualizar los procesos de aprendizaje territorial, impulsándolos y facilitándolos. Adicionalmente, se definen metodologías para la evaluación de políticas sistémicas que fomenten dichos proceso de aprendizaje territorial.

### Sistema regional 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. En este sentido, entender y potenciar el entramado institucional público y privado que posibilite la innovación se constituye en objeto de análisis prioritario.

Así, se impulsa el desarrollo de esquemas conceptuales, entre otros indicadores de innovación adecuados, aplicando dicho conocimiento a la mejora del Sistema Vasco de Innovación. Entre los principales retos planteados en este terreno se encuentran:

- la identificación de factores determinantes de la innovación, y su incidencia en la productividad y sostenibilidad;
- el estudio de las interrelaciones y eficiencia de los agentes del Sistema Vasco de Innovación;
- la elaboración de análisis comparados del modelo vasco con el de otras regiones y países;
- la modelización del Sistema Vasco para fomentar buenas prácticas.

### Clústeres

La mejora de la competitividad regional viene facilitada, entre otros, por el desarrollo apropiado de los principales clústeres de la estructura económica. En esta línea estratégica se promueve el análisis y la mejora de la eficiencia y la competitividad de los clústeres, y de la política que los engloba. Paralelamente se 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 principales retos destacan: (1) el estudio de los clústeres y el desarrollo de cadenas globales de valor; (2) el diseño de metodologías de evaluación de las políticas clúster; y (3) la reflexión sobre la mejora competitiva de los clústeres vascos.



# Territorio, Innovación y Clústeres

## Principales Proyectos

### European Cluster Observatory-II

Financiado por la Comisión Europea y en colaboración con cinco centros de investigación internacionales: Stockholm School of Economics y Ivory Tower Aktiebolag (Suecia); Clusterland Oberösterreich GmbH, (Austria); Zentrum für Innovation und Technik in Nordrhein-Westfalen GmbH (ZENIT), (Alemania); Fondation Sophia Antipolis, (FSA), (Francia).

#### Descripción

Desarrollo conceptual de la competitividad regional, integrando la dimensión social y la sostenibilidad medioambiental. Desarrolla asimismo, metodologías para la medición de esa competitividad en las diferentes regiones europeas.

#### Objetivos

- Crear una plataforma europea, para el análisis de los clústeres y la competitividad regional en Europa y 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.
- Aportar información relevante sobre clústeres europeos y sus ámbitos regionales de competitividad.

#### Hitos

- *Workshop Tomorrow's Innovative Industries: Regional and National Specialisation Patterns and the role of the Regional Business Environment.* Organizado por Orkestra. Bruselas (Bélgica), 12-13 de mayo.
- Entrega de los cuatro documentos de trabajo con el marco para el análisis de competitividad y un plan para su implementación.
- Presentación del *European Cluster Observatory* en el marco del congreso *European Cluster Conference* organizado por la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea. Bruselas (Bélgica) 29 sept.-1 oct.
- Participación en los siguientes congresos organizados por la Comisión Europea:
  - "*Regional Competitiveness: Challenges in Benchmarking for Policy Support*"-Ponencia presentada en el evento, organizado por la Dirección General de Política Regional. Bruselas (Bélgica), 5-6 de oct.
  - "*Creative and Cultural Industry Clusters in Tourism Niche Markets*"-Ponencia presentada en el evento organizado por la Dirección General de Empresa e Industria. San Vincent (Italia), 22 nov.

### Eco-berri

Financiado por el Gobierno Vasco en el marco del Programa Etortek y en colaboración con Labein-Inasmet, Robotiker Teknalia; y un grupo de instituciones vascas conformado por: Fundación Deusto - Investigaciones Sociales, Departamento de Química Analítica (UPV/EHU), Grupo de Investigación IBeA (Ikerketa eta Berrikuntza Analitikoa)/Aula de Eco-Diseño y la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Bilbao.

#### Descripción

Proyecto sustentado 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.

#### Objetivos

- Difundir entre el colectivo empresarial vasco, y su entorno, las oportunidades que ofrece la eco-innovación para mejorar la sostenibilidad de productos y procesos.
- Divulgar las ventajas de la eco-innovación y su reflejo en el incremento de la competitividad.

#### Hitos

- Finalización y entrega del informe "Análisis cuantitativo de competitividad y sostenibilidad medioambiental para la industria vasca".
- Finalización y entrega del "Informe de competitividad de la edificación sostenible en la CAPV".



**Estructuras de propiedad y grupos empresariales**

En colaboración con la Universidad de Deusto

**Descripción**

El proyecto pretende dar respuesta a la demanda de los agentes económicos y políticos de profundizar en el conocimiento y en la comprensión de los grupos empresariales vascos, dada su creciente relevancia económica y su papel dinamizador.

**Objetivos**

- Profundizar en el estudio de la composición y características de los grupos empresariales vascos.
- Analizar la influencia que la pertenencia a un grupo empresarial puede tener en el nivel de desempeño y en la estructura financiera de las empresas integradas en los mismos.

**Hitos**

Finalización del informe "Grupos Empresariales de la CAV" que será publicado en 2011.

**El sistema vasco de infraestructuras de transporte como generador de competitividad en el territorio de Gipuzkoa**

Proyecto que se desarrolla en el seno de Gipuzkoa Aurrera y la Diputación Foral de Gipuzkoa, con la colaboración de ALG Consulting e IBK

**Descripción**

Analiza las oportunidades para el desarrollo competitivo de Gipuzkoa originadas por la puesta en servicio de la nueva red ferroviaria vasca, asociadas a la movilidad de personas, al transporte de mercancías y al tejido productivo local.

**Objetivos**

Estudiar el potencial que suponen las infraestructuras de transporte para el desarrollo de la competitividad de Gipuzkoa.

**Hitos**

- "Infraestructuras para la Competitividad de Gipuzkoa". Presentación en las jornadas Y Vasca, la oportunidad que no podemos perder. Departamento de Movilidad y Ordenación del Territorio de la Diputación Foral de Gipuzkoa (7-8 de julio).
- Participación en las sesiones de reflexión en torno a las oportunidades asociadas a la Y Vasca y la movilidad de las personas y las mercancías que tuvieron lugar a lo largo del año. (7 y 8 de julio, 8 y 14 de octubre, 2 y 16 de diciembre).

**Gipuzkoa Sarean**

Proyecto que se desarrolla en el seno de Gipuzkoa Aurrera; liderado por la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Ayuntamiento de San Sebastián. Colaboran también la Universidad de Oxford y Mondragon Unibertsitatea.

**Descripción**

Proyecto de investigación centrado en el estudio de los factores clave para la competitividad, en el análisis de los mismos en Gipuzkoa, así como en el diseño de intervenciones que incidan de manera positiva.

**Objetivos**

Analizar e intervenir en el capital social del territorio de Gipuzkoa, a fin de incidir positivamente en su competitividad.

**Hitos**

- Evento de presentación de los primeros resultados de investigación. (Miramón, 15 de mayo).
- Reuniones con los agentes del territorio para el contraste del diagnóstico y una reflexión inicial sobre posibles intervenciones.
- Seminario "Capital social y propiedad colectiva", Institute for Science, Innovation and Society, Universidad de Oxford. (30 de octubre)
- Taller "Fortaleciendo el capital social de Gipuzkoa: Una mirada a Escocia". Conferencia de Colin Campbell. (30 de junio)
- "Better together-valores sociales y competitividad". Conferencia de Robert Putnam. (14 de septiembre).



# Territorio, Innovación y Clústeres

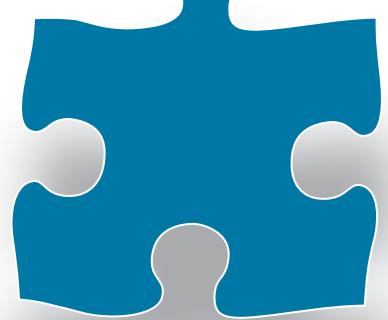
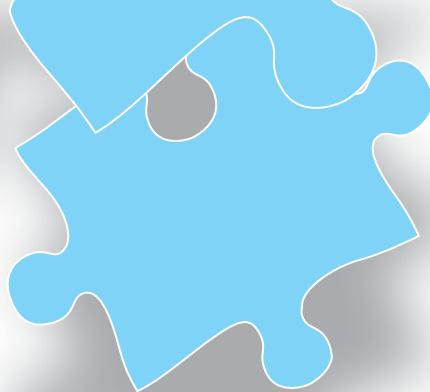


<b>Transferencia de metodologías y formación a las agencias vascas de desarrollo</b>
En colaboración con Garapen y agencias de desarrollo comarcal.
<b>Descripción</b>
Apoyo a la conceptualización y gestión de redes de colaboración en el ámbito local.
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Desarrollar acciones de transferencia metodológica que incidan en los responsables del desarrollo local en el País Vasco.</li><li>● Apoyar a Garapen (Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo) en la puesta en marcha de acciones de formación, información y promoción de la colaboración dirigidas a técnicos de agencias de desarrollo comarcal.</li></ul>
<b>Hitos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Diagnósticos Comarcales de Competitividad. Cuatro talleres para la elaboración de diagnósticos utilizando la metodología del diamante de Michael Porter y la base de datos Eskudal (29 de junio, 23 de septiembre, 28 de octubre, 16 de diciembre).</li><li>● Taller de reflexión sobre el posicionamiento de las agencias de desarrollo (14 de diciembre).</li><li>● Taller “Redes Locales” (22 de octubre).</li></ul>

<b>Explorando el papel de las políticas municipales en la generación de entornos locales innovadores</b>
En colaboración con Ezagutza-Gunea (red de colaboración público-privada constituida por empresas, centros formativos, ayuntamientos y la Agencia de Desarrollo Comarcal del Urola Medio).
<b>Descripción</b>
Proyecto experimental que impulsa el concepto de investigación transformadora. 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.
<b>Objetivos</b>
Explorar en un caso real el papel que las políticas municipales pueden jugar en la generación de entornos locales innovadores y transferir dicho conocimiento a procesos de aprendizaje con agencias de desarrollo comarcal.
<b>Hitos</b>
Se han realizado diversas reuniones para intercambiar experiencias y conocimiento para apoyar el proceso de reflexión estratégica de la red y definir un sistema de evaluación para el nuevo plan estratégico.

<b>Indicadores de innovación</b>
En colaboración con Innobasque.
<b>Descripción</b>
El proyecto aborda una tarea principal, el estudio de los indicadores de innovación para el País Vasco, y se extiende asimismo a aquellas vertientes de los mismos relacionadas con los modos de innovación y aprendizaje DUI (“ <i>by doing, by using and by interacting</i> ”), y con la medición de la innovación dentro de la empresa por la literatura del Management.
<b>Objetivos</b>
Estudio de los problemas que plantea disponer de indicadores de innovación apropiados para el País Vasco, especialmente para aquellos no basados en ciencia y tecnología, a fin de concretar propuestas de desarrollo.
<b>Hitos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Parrilli, M.D. (ed.) Innovación y Aprendizaje: lecciones para el diseño de políticas. Innobasque; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. ISBN: 978-84-693-3526-0.</li><li>● Presentación de conclusiones del Estudio sobre indicadores de innovación (22 de octubre).</li></ul>





## Identificación de clústeres en las comarcas y municipios del País Vasco

En colaboración con Garapen, Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco.

### Descripción

El proyecto estudia la posibilidad de generar nuevos procesos de clusterización mediante el uso de una herramienta creada por Orkestra.

### Objetivos

Generar capacidades que originen procesos de clusterización, a través de la transferencia a los agentes locales de herramientas creadas por el propio Instituto para la identificación de clústeres con potencial interés.

### Hitos

Finalización del informe "Cogeneración del conocimiento en la identificación de clústeres" que se publicará en 2011.



## Evaluación participativa de la política de clústeres

En colaboración con el Gobierno Vasco, Asociación Clúster de Aeronáutica del País Vasco (HEGAN), Universidad de Deusto y UPV/EHU.

### Descripción

El proyecto aplica el conocimiento y las metodologías generadas en la línea de investigación de la evaluación de las políticas clúster. La Asociación Clúster de Aeronáutica del País Vasco (HEGAN), ha sido la primera en aplicar la nueva metodología, que será extendida a otras Asociaciones Clúster que tengan interés en aplicarla.

### Objetivos

- Aplicar el conocimiento y las metodologías generadas en la evaluación de la política clúster.
- Avanzar en la aplicación de una nueva metodología (evaluación participativa) para la valoración de esta política del Gobierno Vasco.

### Hitos

- Aragón, C.; Aranguren, M.J; Iturrioz, C. (2010). Evaluación de políticas clúster. El caso del País Vasco. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. ISBN: 978-84-9830-265-3
- Jornada sobre la evaluación participativa de la política clúster para difundir los resultados del trabajo publicado. (3 de septiembre).
- Realización del primer taller para difundir la metodología a otras asociaciones clúster (10 de diciembre).

## Estudio de legados de las Asociaciones Clúster

En colaboración con Eusko Ikaskuntza, Universidad de Salamanca y UPV/EHU.

### Descripción

Tras el correspondiente proceso de investigación, el proyecto contempla la publicación de estudios sobre cada clúster analizado.

### Objetivos

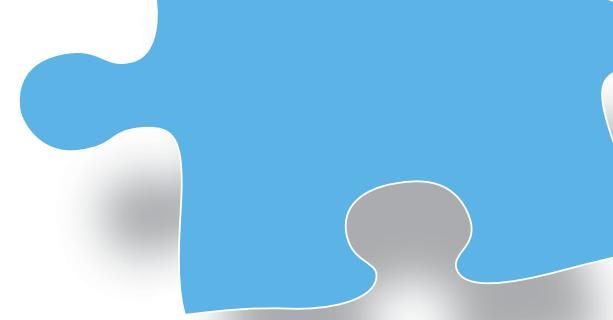
- Investigar las ventajas competitivas de los clústeres del País Vasco, y la evolución de los mismos a lo largo de su historia.
- Estudiar cuáles son sus retos actuales con el fin de obtener información relevante que contribuya a la mejora de la eficiencia de ese instrumento.

### Hitos

Finalización del estudio sobre los orígenes históricos del Clúster de la Industria Marítima, que se publicará en 2011.



# Territorio, Innovación y Clústeres



## La aproximación a la gobernanza a través de la Investigación-Acción

En colaboración con un grupo de investigadores internacionales referentes en las metodologías de investigación-acción y representantes de redes de colaboración público privada a nivel local, de territorio histórico y CAPV

### Descripción

La metodología investigación-acción se aplica, entre otras, a una red multinivel denominada Action Network, en la que se experimentan procesos de aprendizaje multinivel entre redes. Gracias a este proyecto se elaborará un *handbook* sobre esta metodología para su publicación y divulgación internacional.

### Objetivos

Generar un conocimiento sobre las metodologías de investigación-acción, con su posterior transferencia a agentes del entorno interesados en las mismas y a través de la investigación acción se explorará cómo los procesos de aprendizaje colectivos contribuyen a generar nuevos modos de gobernanza territorial.

### Hitos

- Reuniones con representantes de organizaciones territoriales; de asociaciones clúster; y del entramado de redes locales, regionales y provinciales del País Vasco (30 de marzo y 6 de julio).
- Sesiones de trabajo con Bjorn Gustavsen (National Institute for Working Life) y con Morten Levin (Norwegian University of Science and Technology) para contrastar el contenido del trabajo que se está desarrollando (25 y 28 de mayo).
- Firma de un acuerdo de colaboración con Adger Research para impulsar la investigación-acción. (21 de diciembre).

## Asesoramiento en el diseño, implantación y evaluación del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013

En colaboración con el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, Innobasque, y Euskalit.

### Descripción

Proceso de apoyo y asesoramiento al Gobierno Vasco en el diseño, implantación y evaluación del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013, a través de la realización de diagnósticos de competitividad, evaluación de programas, entre otros.

### Objetivos

- Asesoramiento en el diseño del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013, mediante la realización de análisis de competitividad y participación en el Comité de Proyecto de la realización de dicho plan, junto con Euskalit e Innobasque.
- Seguimiento y evaluación del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 durante su vigencia.

### Hitos

Realización, contraste y presentación del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013.

## Apoyo a la OCDE, para la realización de un informe sobre el sistema vasco de innovación

En colaboración con el Departamentos de Industria y Educación del Gobierno Vasco, SPRi, Innobasque, Tecnalia e IK4.

### Descripción

Aportación de opiniones, análisis, contactos y retroalimentación. en las reuniones con el conjunto de participantes y los representantes de la OCDE.

### Objetivos

Asesoramiento dentro del Comité Técnico del País Vasco que facilita a la OCDE conocimiento del sistema vasco de innovación, y que actua como grupo de contraste de los análisis y conclusiones.

### Hitos

- “Bases para una estrategia y para las políticas de innovación en el País Vasco”. Título de la presentación realizada por Orkestra en la Junta Directiva de Innobasque. (9 de noviembre).
- Análisis de las conclusiones del proyecto en el Comité de Política de Desarrollo Territorial de la OCDE Paris (Francia), 2 de diciembre.



# Emprendimiento

La competitividad de la economía se renueva con la dinámica emprendedora que alberga. Cada vez más, particularmente en regiones industrialmente avanzadas, esa dinámica exige el desarrollo creciente de emprendimiento de alto rendimiento; es decir, de aquel que incorpora elementos importantes de tecnología y conocimiento, así como modelos de negocio que aspiran a penetrar mercados globales.

En esta área de conocimiento los principales objetivos son el impulso de la mejora del ecosistema emprendedor vasco, fundamental para lograr mejorar la calidad y el impacto económico de los proyectos emprendedores. Con ello se pretende el logro de unas condiciones óptimas para que estos proyectos se forjen y prosperen satisfactoriamente.

El trabajo del área se sustenta en el convencimiento de que la competitividad territorial, sostenible a largo plazo, se asienta en una adecuada dinámica de la demografía empresarial. El volumen y calidad del tejido emprendedor comprendido en una región están vinculados a su capacidad para competir en los mercados globales.



## Principales actuaciones 2010

- Difusión de trabajos de investigación a través tanto de revistas internacionales como de ámbito local (*International Journal of Business Environment*, Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas, etc.).
- Elaboración y edición anual del Informe *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) para el País Vasco, que analiza la actividad emprendedora. Es un documento dirigido a un amplio colectivo, más allá del mundo académico.
- Participación en foros y congresos internacionales (*Research on Entrepreneurship*, *Academy of Management*, *European Regional Science Association*, *International Journal of Business Environment*, etc.).
- Participación en proyectos de investigación plurianuales, financiados con fondos europeos *Interreg* y del *Ministerio de Ciencia e Innovación* de España.
- Participación en tribunales de tesis doctorales, en materia de emprendimiento, en varias universidades estatales.
- Actividades docentes como la impartición de cursos de postgrado y seminarios en Europa y Latinoamérica, así como la asidua colaboración con Deusto Business School en su programa Executive MBA y su programa de doctorado de la Universidad de Deusto.



# Emprendimiento



## Líneas Estratégicas

### 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.

### Emprendimiento 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.

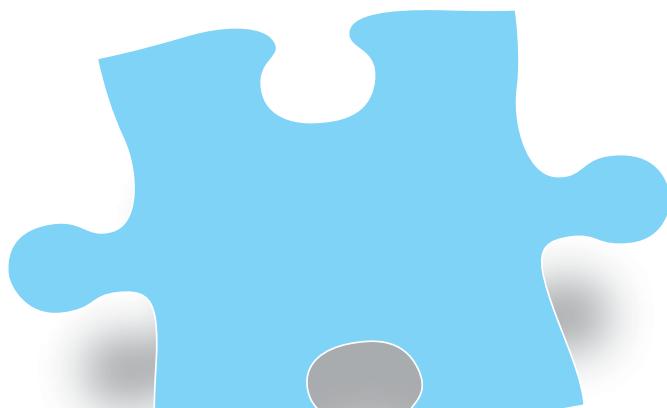
Los principales retos de esta línea son fundamentalmente evaluar el impacto económico de las empresas *born-global* y generar recomendaciones dirigidas a entes públicos para promocionar proyectos emprendedores innovadores. La Plataforma Crecer+ es un programa fundamental en esta línea para apoyar a emprendedores con proyectos de alto potencial de crecimiento (*Venture Academy Crecer+*), y para ayudar a potenciales business angels (*Business Angels Crecer +*) interesados en financiar nuevas empresas innovadoras.

### Actividad intraemprendedora de empresas existentes ('spin-offs')

Dentro de esta línea se 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 el resultado de la creación de empresas por parte de organizaciones 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 en aras a conseguir una mayor cota de bienestar económico y social.



## Principales Proyectos

### Plataforma Crecer +: Venture Academy Crecer +

En colaboración con Gobierno Vasco, SPRI, Kutxa y Sophia Antipolis Business Angels Association

#### Descripción

Venture Academy es un programa de acompañamiento, creado para atraer y apoyar a las empresas con un alto potencial de crecimiento a avanzar en su desarrollo. Las empresas que participan en el programa reciben, por parte de expertos, sesiones de coaching y apoyo para incursionar en los mercados, así como en redes de business angels internacionales que facilitan los procesos expansivos.

#### Objetivos

Identificar emprendedores de negocios innovadores e impulsar su expansión empresarial con el fin de dinamizar e intensificar la actividad emprendedora de alto potencial de crecimiento en el País Vasco.

#### Hitos

- Participación, de la mano de la empresa Virtualware, en el evento *Venture Academy* organizado por la asociación Sophia-Antipolis Business Angels. 30 de abril.
- Organización del evento *Crecer+ International Venture Academy* (17 de septiembre). En este evento fueron galardonadas dos empresas con una inscripción para asistir a eventos de nivel europeo:
  - Chicisimo ganó en Niza (Francia) el premio europeo a la empresa más emprendedora y con mayor capacidad de expansión en el evento Sophia- Antípolis Business Angels Association Venture Academy.
  - Dynakin participó en Winter University de EBAN (European Business Angels Network).
- Sesiones de coaching
  - *Selling and New Markets*, CEDEMI (Bilbao, 21 de octubre)
  - *Going International*, CEIA (Vitoria, 29 de noviembre)
  - *Building Powerful Entrepreneurial Teams*, BEAZ (Bilbao, 17 de diciembre).

### Plataforma Crecer +: Business Angels Crecer +

En colaboración con SPRI, Kutxa, European Business Angel Network.

#### Descripción

Business Angels Crecer + es una iniciativa de Orkestra cuya finalidad es atraer y formar inversores que deseen participar en la financiación y acompañamiento de empresas start-ups, durante su etapa temprana de desarrollo de negocio. A través de esta iniciativa se pretende organizar un foro de inversión periódico, donde se expongan proyectos emprendedores ante la comunidad inversora, y se propicie el cierre de operaciones de financiación.

#### Objetivos

Promover una comunidad de inversores Business Angels que aporten smart money a emprendedores cuyos negocios se encuentren en una fase temprana y auguren un crecimiento inmediato.

#### Hitos

- Se ha constituido un Grupo de Expertos para promover la red.
- La iniciativa es miembro del European Business Angels Association.
- Se ha hecho una intensa campaña de comunicación con potenciales Business Angels.



# Emprendimiento

## Global Entrepreneurship Monitor para el País Vasco 2009

En colaboración con Eusko Ikaskuntza, Universidad de Deusto, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Mondragon Unibertsitatea.

### Descripción

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.

### Objetivos

- Contrastar la capacidad de creación de empresas del País Vasco con la de otros países (56 países) y regiones estatales (17 comunidades autónomas).
- Comparar la realidad interna de cada uno de los tres territorios vascos (Álava, Bizkaia y Gipuzkoa).

### Hitos

Publicación de Informe GEM 2009:  
Peña, Legazkue, I. (dir.) (2010). GEM-País Vasco 2009 (6) Eusko Ikaskuntza; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. ISSN: 1889-5468.



## RethE: Rethinking Entrepreneurship

Proyecto que se desarrolla dentro del VII Programa Marco de la Unión Europea. Los socios del consorcio son: Autoridad Regional del Suroeste de Irlanda; Agencia de Desarrollo Regional del Alentejo, Portugal; Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Cardiff, Gales; Consejo Regional del País del Loira, Francia; Lan Ekintza Bilbao, Agencia de desarrollo local de Bilbao.

### Descripción

La preocupación sobre el agotamiento del enfoque habitual o tradicionalmente adoptado en la promoción del emprendimiento, ha dado lugar la creación de un consorcio que se plantea buscar nuevas fórmulas y enfoques novedosos de trabajar el emprendimiento

### Objetivos

- Crear en el Espacio Atlántico una red de organizaciones implicadas en la promoción del emprendimiento que contribuya a reducir el diferencial existente con otras áreas más dinámicas de la UE.
- Formular un nuevo modelo de emprendimiento que permita proporcionar nuevos servicios y herramientas de apoyo a los emprendedores y a las Start-up.

### Hitos

- Orkestra junto con Lan Ekintza han elaborado el documento de reflexión, *Orthodox Approach Document for Entrepreneurship* que compara el estado del emprendimiento en las cinco regiones participantes en el proyecto.
- Se ha participado en las reuniones del consorcio, orientando la parte académica:
  - Aprendiendo caso Stanford, visita del consorcio a California (EE.UU) la semana del 21 al 28 de febrero.
  - Participación en reunión del consorcio celebrado en Killarney (Irlanda), 29 y 30 abril.
  - Preparación y participación V reunión del consorcio celebrado en Bilbao, los días 18 y 19 de noviembre.

# Estrategia

Esta área de conocimiento, que complementa sus actividades con las de Territorio, Innovación y Clústeres, y Emprendimiento, entiende a las empresas como actores principales que compiten en los mercados y generan valor; como elementos determinantes de la competitividad. En ellas se catalizan las dinámicas globales que afectan a un territorio, y ellas mismas reaccionan y anticipan las propias dinámicas globales.

Con las empresas como factor referencial, y actuando en base a las mejores prácticas internacionales, el área tiene como objetivos el conocimiento exhaustivo de las empresas vascas, el benchmarking de su posicionamiento competitivo, la comprensión de su funcionamiento (mercados, procesos de innovación, personas que las componen, organización, estrategias de internacionalización y crecimiento, etc.) y su incidencia en el nivel de competitividad del entorno.

## Principales actuaciones 2010

- En el año 2010, la actividad del área se ha visto restringida por la limitada disponibilidad de recursos humanos. En el marco del Plan Estratégico 2010-2013, se ha iniciado un importante proceso de incorporación de investigadores de primer nivel, que en breve permitirá el desarrollo de los objetivos planteados.
- Se ha colaborado intensamente con el resto de las áreas, aportando la dimensión empresarial a sus procesos.
- Se han iniciado y culminado varios proyectos de investigación en colaboración con investigadores externos:
  - “Procesos y redes de innovación de la empresa vasca”, con la colaboración de Carlos Osorio (Universidad Adolfo Ibáñez, Chile).
  - La internacionalización de la empresa vasca en el mundo post-crisis: casos de estudio, con la colaboración de Lourdes Casanova (INSEAD).
  - Análisis de las estrategias empresariales de las empresas manufactureras del País Vasco, con la colaboración de Josune Sáenz, Nekane Aramburu, y Juan José Gibaja (Universidad de Deusto).

### Líneas Estratégicas

#### 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 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.



# Estrategia

## Principales Proyectos

<b>Procesos y redes de innovación de la empresa vasca</b>
En colaboración con Carlos Osorio, PhD, Universidad Adolfo Ibañez (Chile)
<b>Descripción</b>
<p>El objetivo de este proyecto es analizar las claves del éxito y/o fracaso de los proyectos de innovación de las empresas. Para ello, se analiza en profundidad un caso de éxito y otro fallido de cada una de las ocho empresas participantes en el estudio, y se identifican las decisiones de planificación y de desarrollo del proyecto de innovación que marcaron la diferencia entre los éxitos y los fracasos.</p>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Mejorar la comprensión sobre cómo innovan las empresas vascas, y cómo aprovechan el conocimiento aportado por su capital relacional en los procesos de innovación.</li><li>● Identificar la manera de hacer más eficaces tales procesos, y generar directrices de mejora susceptibles de ser socializados.</li></ul>
<b>Hitos</b>
<p>Tras la finalización del proyecto se han realizado dos publicaciones y un taller contraste con empresas vascas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Osorio, C.; Elola, A. (2010). Procesos de innovación: claves para su éxito o fracaso. Orkestra Report. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. ISBN: 978-84-9830-267-7.</li><li>● Osorio, C.; Elola, A. (2010). Las decisiones críticas en innovación. Harvard Business Review América Latina, nov. 2010, pp. 58-70.</li><li>● Taller “Innovación”, donde se presentaron métodos y herramientas que ayuden a superar las principales deficiencias en la gestión de los procesos de innovación que se identificaron en el estudio. 14-15 de octubre de 2010.</li></ul>

<b>Captación de talento en clústeres estratégicos de Bizkaia</b>
En colaboración con Bizkaia Xede
<b>Descripción</b>
<p>A partir de reuniones de trabajo mantenidas con representantes de las principales asociaciones clúster de Bizkaia, de empresas y de otras entidades de cada uno de los clústeres, el proyecto realiza, por una parte, un diagnóstico de los perfiles profesionales que dichos clústeres demandarán en el corto y medio plazo, y por otra, se identifican una serie de estrategias a seguir para mitigar el problema de escasez de talento, al tiempo que se ofrecen orientaciones para las políticas públicas en esta materia.</p>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Hacer un diagnóstico de los perfiles profesionales que demandarán los principales clústeres de Bizkaia en los próximos 3-5 años, y que el sistema educativo vasco no podrá ofrecer en ese período.</li><li>● Identificar las fuentes de captación de talento y las estrategias a seguir para mitigar el problema de su escasez.</li></ul>
<b>Hitos</b>
Finalización de un primer diagnóstico.

<b>La internacionalización de la empresa vasca en el mundo post-crisis: casos de estudio</b>
En colaboración con Lourdes Casanova, PhD, Profesora de INSEAD
<b>Objetivos</b>
<p>Extraer lecciones para el posicionamiento de la economía y la empresa vasca en el nuevo contexto internacional post-crisis.</p>
<b>Descripción</b>
<p>Se trata de estudiar el proceso de internacionalización de ocho empresas vascas con implantaciones productivas o centros de I+D en el exterior, analizando las diferentes etapas de su proceso de internacionalización, sus motivaciones, los países y regiones en los que se han implantado y cómo decidieron entrar en cada uno de ellos.</p>
<b>Hitos</b>
Definición de antecedentes, contenidos y participantes para su implementación en 2011.

# Energía

Esta área de conocimiento, de reciente creación, tiene su origen en la Cátedra de Energía constituida durante el ejercicio 2010 con el apoyo de empresas y entidades como el Gobierno Vasco, a través del EVE, Petronor, Gamesa, Iberdrola y BCG. La nueva área prevé trabajar en torno a cuatro bloques temáticos: energía e industria en sus aspectos de competitividad y desarrollo industrial; energía desde la óptica de la economía y los mercados; transporte y energía; y geopolítica de la energía.

Se persigue aportar elementos al debate sobre las posibles soluciones que permitan el logro de una energía económicamente eficaz, medioambientalmente sostenible y que contribuya al desarrollo competitivo e industrial.

Asimismo, las actuaciones que se llevarán a cabo, se asientan en la relevancia de las relaciones entre energía e industria, tanto como factor de competitividad regional, como de oportunidades de nuevos negocios.

## Principales actuaciones 2010

- Creación del área, que ha contado, además de con el apoyo de las entidades y empresas patrocinadoras de Orkestra, con el apoyo de empresas e instituciones referentes en el sector de la energía en el País Vasco.
- Celebración del I Foro Permanente de la Energía de Orkestra, que contó con la presencia de más de 70 profesionales del sector energético, de instituciones públicas y del ámbito académico.
- Incorporación de investigadores. Eloy Álvarez Pelegry, PhD, como responsable del área y Fernando Spiritto como doctorando. En breve se incorporarán dos investigadores Post-docs.
- Definición de las líneas estratégicas y prioritarias de estudio, que se están desplegando en un Plan de Actividades para el ejercicio 2011 y 2012.

## Principales Proyectos

### Foro Permanente de la Energía

En colaboración con Petronor, EVE, Iberdrola, Gamesa, BCG y Clúster de Energía.

#### Descripción

En las sesiones se abordaron temas como: los retos de la política energética europea, los impactos económicos y las externalidades de las energías renovables; las recomendaciones para una política energética española, la seguridad del suministro energético en el contexto de política exterior, y las tendencias y previsiones del precio del petróleo.

#### Objetivos

Analizar los futuros desafíos que se presentan en el sector energético, sobre todo desde su liberalización y los cambios regulatorios acontecidos a posteriori.

#### Hitos

- Foro Permanente de la Energía de Orkestra, que contó con la presencia de más de 70 profesionales del sector energético (26 y 27 de mayo)
- Edición de un libro con las ponencias del foro que se publicará en el primer trimestre de 2011.



## Líneas Estratégicas

### Energía: Economía y mercados

Análisis del contexto de los mercados energéticos internacionales y nacionales, en sus aspectos más relevantes, así como el examen de las tecnologías de generación de energía, y de la incorporación de los requisitos de política medioambiental y/o energética.

### Transporte y energía

Trabajo en torno a cuatro vertientes: la situación actual desde un punto de vista nacional y regional, consumo energético en el transporte terrestre, y las tecnologías/opciones de futuro para el transporte.

### Energía e industria: competitividad y desarrollo industrial

Estudio del suministro energético desde un punto de vista industrial como input, analizando el papel de la energía dentro de la competitividad empresarial, siguiendo el “diamante de la competitividad” y la “clusterización” así como, los efectos potenciales relativos a la incorporación de nuevas tecnologías energéticas y la creación de nuevas empresas o negocios.

### Geopolítica de la Energía

Análisis del contexto de la energía desde la geopolítica. Examen del nivel de dependencia actual de hidrocarburos y sus consecuencias en el mercado energético, y las posibles vías de responder a los retos que la dependencia energética plantea.

# Cátedra Basque Chair of Competitiveness (BCC)

La Basque Chair of Competitiveness 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, la Cátedra contribuye 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 en Shangái, en la prestigiosa escuela de negocios China Europe International Business School (CEIBS). Asimismo se está trabajando en la creación de nuevos nodos en zonas emergentes del mundo, que sean especialmente relevantes para las empresas vascas, y su economía en conjunto.

En el marco de la visita oficial que el Lehendakari Patxi López cursó a China en el mes de septiembre de 2010, SPRI renovó el acuerdo con la escuela de negocios China Europe International Business School (CEIBS) para que, a través de Orkestra, se gestione

una Cátedra Euskadi sobre Competitividad e Innovación en China. Se está en proceso de definir su contenido y alcance. La Cátedra pretende servir de puente para ayudar al conocimiento de las relaciones económicas, sistemas de innovación y dinámicas competitivas de ambos mercados. En 2011 se publicará una beca para que un investigador del Sistema Vasco de Ciencia y Tecnología haga una estancia, integrándose en grupos de investigación en Ceibs. Este investigador será antena de conocimiento de la región para la economía vasca, y servirá de facilitador de intercambio y conocimiento entre la economía china y vasca.



# Governing the Global Risks

Proyecto impulsado por Orkestra en colaboración con un equipo de investigación de la UPV/EHU liderado por Daniel Innerarity (investigador Ikerbasque en la UPV/EHU) que cuenta con la financiación del Ministerio de Ciencia e Innovación de España. El objetivo de este proyecto de investigación consiste en analizar cómo se gobierna una sociedad mundial basada en el conocimiento, partiendo de la base de que gobernar la sociedad del conocimiento global exige unas capacidades, procesos y reglas diferentes de las que se necesitaban para gobernar unas sociedades industriales y estatalmente organizadas.

Los resultados del proyecto han sido:

- Seminario *Governing the Global Risks*: Evento organizado por Orkestra los días 7 y 8 de octubre en la Casa de la Paz y los Derechos Humanos de San Sebastián, de la mano del Instituto de Gobernanza Democrática, en el que numerosos expertos nacionales e internacionales reflexionaron y debatieron sobre los riesgos globales y su efecto en las agendas políticas actuales, destacando la participación de Javier Solana, presidente del Centro de Economía y Geopolítica Global de ESADE.
- Como resultado tanto de la investigación como de los workshops han elaborado diversos materiales de debates entre los que destaca un libro electrónico, y papers.
- Se ha desarrollado una vertiente regional y local de la gobernanza con aportaciones sobre la gobernanza aplicada a una región: modelos de gobernanza aplicada en el País Vasco. Como resultado se ha realizado un paper que fue presentado en el Congreso *The 5th International Seminar on Region Innovation Policies*, University of Adger Grimstad (Noruega), 14-15 de octubre 2010.
- Como resultado de las dinámicas del proyecto se ha propiciado la creación del Instituto de Gobernanza Democrática, [www.gobernance.com](http://www.gobernance.com), con sede en San Sebastián. El Instituto incorpora un grupo internacional de investigadores, liderados por Daniel Innerarity y por Juan José Alvarez (catedrático en la UPV/EHU).

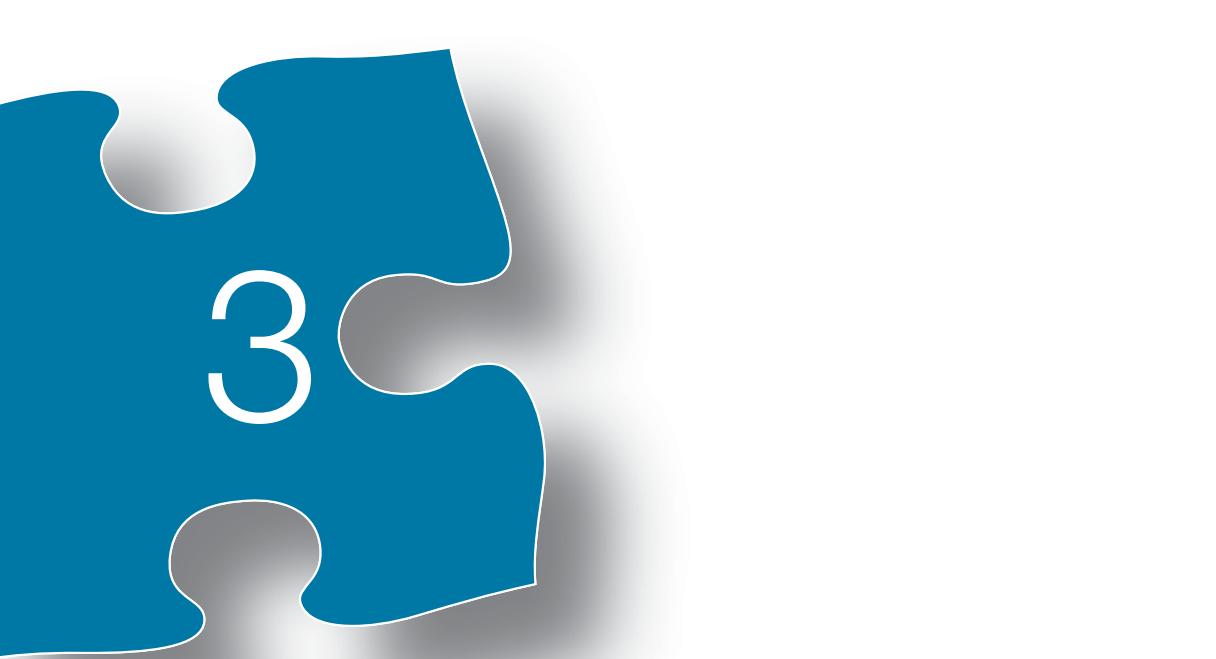




MOC San Sebastián:  
Sesión Nueva York.



Foto de Familia MOC San Sebastián.



3



MOC



Doctorado



Competitividad

## Docencia

En el marco de sus programas de instrucción especializados, Orkestra imparte dos cursos, ambos en red. El primero con el Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) de la Universidad de Harvard, orientado a que los participantes comprendan los fundamentos y variables que determinan la competitividad; el segundo, con la Universidad de Deusto, dirigido a aquellos que pretenden desarrollar una carrera académica especializada en el estudio de la competitividad.

# Microeconomics of Competitiveness (MOC)



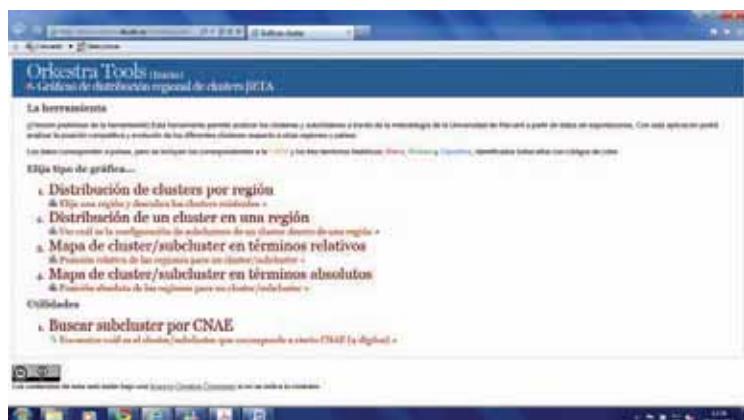
Dentro de sus actividades docentes, Orkestra imparte el curso MOC (*Microeconomics of Competitiveness*), diseñado por el profesor Michael E. Porter y su equipo del Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) de la Universidad de Harvard, que profundiza en los factores micro-económicos, tanto de la empresa como de su entorno, para capacitar a los representantes de las empresas e instituciones participantes en el entendimiento y la transformación de la competitividad de las organizaciones, y del territorio.

El MOC es una experiencia única de programa formativo, que funciona en red con un centenar de centros internacionales de prestigio de los cinco continentes, en el que los participantes comparten metodología, procesos y materiales. En 2010 se impartieron dos modalidades de curso que, compartiendo esquemas conceptuales y analíticos, se enfocaron en el desarrollo de diferentes capacidades.

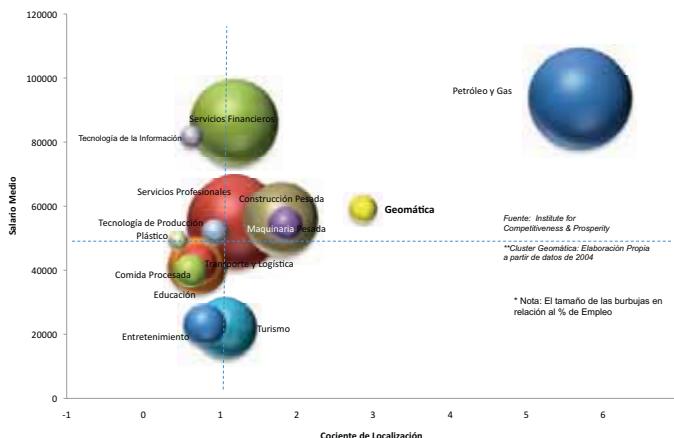
## MOC San Sebastián

La primera modalidad estuvo dirigida a un colectivo plural, compuesto fundamentalmente por profesionales de empresas, de instituciones públicas, de instituciones para la colaboración (asociaciones clúster, asociaciones sectoriales, asociaciones empresariales, cámaras de comercio, agencias de desarrollo...), de consultorías y centros tecnológicos e, investigadores. Esta modalidad está integrada por cinco módulos, en los que se analizan los entornos microeconómicos general y clúster, la estrategia territorial y la estrategia empresarial, y se profundiza en la experiencia vivida en estos campos por territorios tan variados como, por ejemplo, Japón, Singapur, EEUU, Costa Rica, Chile, Estonia o Finlandia.

### Mapeo de Clústeres



### Distribución en Clústers Alberta 2006



Entre sus objetivos se encuentran comprender los fundamentos y variables que determinan la competitividad, discriminar los niveles de competitividad relevantes y la interrelación entre ellos, identificar las características del entorno empresarial que refuerzan la productividad, decidir la localización geográfica de mayor potencial en los procesos de internacionalización, definir estrategias que mejoran la competitividad de una localización y de sus empresas, establecer la función de las relaciones de cooperación y crearlas, conocer casos prácticos de éxito competitivo correspondientes a situaciones reales muy variadas y profundizar en el estudio de una situación concreta de interés. La principal distinción que, a este respecto, presenta con respecto a la otra modalidad, es que el curso MOC persigue expresamente dotar a los participantes de las capacidades técnicas necesarias para la aplicación de los instrumentos analíticos de la competitividad, y que un instrumento clave para ello consiste en la realización de un proyecto estrechamente tutorado sobre un clúster-territorio.

Esta modalidad fue impartida en el campus de la Universidad de Deusto de San Sebastián del 5 de marzo al 25 de junio. El grupo de profesores estuvo integrado por Mikel Navarro, Jon Azua, Mari Jose Aranguren, Ricardo Aguado, Aitziber Elola, Miren Larrea y James Wilson.

El 28 de mayo se realizó una sesión especial en la que se discutió el caso de la Ciudad de Nueva York: "La estrategia de Bloomberg para el desarrollo económico", impartida por Jon Azua, sesión a la que asistieron antiguos alumnos del curso.

En la clausura participó Eduardo Zubiarre, Presidente de la Asociación de Empresarios de Gipuzkoa (ADEGI), en la que impartió la conferencia de nombre "Factores de Competitividad de Guipúzcoa para el siglo XXI".



## MOC Executive Workshop: Regional Competitiveness for Leadership

La segunda modalidad se estructuró en torno a un curso de carácter ejecutivo, dirigido a un grupo reducido compuesto por perfiles directivos del más alto nivel de la organización, a los que su actividad no les permite participar en un curso de larga duración. Integrado por dos módulos, en los que se trabaja el modelo MOC, con sesiones lectivas acompañadas por la discusión de casos reales, y presentaciones de análisis de competitividad llevados a cabo por Orkestra, así como debate sobre experiencias de éxito nacionales e internacionales.

El curso fue impartido en la Biblioteca-CRAI de la Universidad de Deusto en Bilbao, los días 17, 18 y 19; y 24, 25 y 26 de junio.

El grupo de profesores estuvo integrado por Jon Azua, Mari José Aranguren, Mikel Navarro, Miren Larrea y James Wilson de Orkestra; y como colaboradores invitados, Christian Ketels, miembro del consejo asesor y profesor de Harvard Business School; David Audretsch miembro del consejo asesor y profesor de Indiana University; Soumitra Dutta miembro del consejo asesor y miembro de INSEAD; y Alberto Pezzi, presidente de The Competitiveness Institute (TCI).

Además, en el módulo de competir y cooperar (sesión de clausura) dirigido por Jon Azua, participaron: Joseba Jaureguizar (Tecnalia); José Juez (Hegan), Jesús Mari Herasti (Polo GARAIA-MCC); Iker Galparsoro (GOIEKI).

### Microeconomics of Competitiveness Faculty Workshop

Del 12 al 14 de diciembre José Luis Curbelo, Jon Azua, y Susana Franco, participaron en la reunión anual de los responsables de los cursos MOC impartidos en todo el mundo. La reunión, celebrada en Harvard, estuvo precedida el día 12 por la *Knowledge Generation Workshop*, en la que se presentaron los resultados de investigaciones sobre clústeres y competitividad que se están llevando a cabo actualmente dentro y fuera de la red MOC.



Foto familia Bilbao 2010.

## Curso de Doctorado sobre Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico

Coordinado conjuntamente por Orkestra y la Universidad de Deusto, el curso está dirigido a estudiantes que pretendan desarrollar una carrera académica especializada en el estudio de la competitividad. Se centra en las siguientes líneas de investigación: I) sistemas de innovación, crecimiento y competitividad territorial; II) capacidad emprendedora; III) clústeres y desarrollo regional; IV) pymes, empresa familiar y grupos empresariales; y V) responsabilidad social de la empresa.

El curso, coordinado por Davide Parrilli, celebró su sesión inaugural el día 22 de enero. En la misma, Davide Parrilli y Miren Larrea impartieron lecciones sobre metodología de estudios de caso y sobre investigación-acción, respectivamente. Otras sesiones impartidas por investigadores de Orkestra a lo largo del curso fueron las siguientes:

- El concepto de clúster (James Wilson, 21 de abril).
- Tipologías y trayectorias de clústeres en entornos globales (Davide Parrilli, 21-22 de abril).
- Políticas clúster y su evaluación (Mari Jose Aranguren, 22 de abril).
- Clústeres e innovación (Davide Parrilli, 14 de mayo).
- Territorio e innovación: tipologías y benchmarking, medición y fuentes (Mikel Navarro, 21 de mayo).
- Competitividad territorial (James Wilson, 29 de mayo).

En octubre tuvo lugar el inicio del nuevo año académico del Curso, con 13 estudiantes seleccionados, procedentes de Alemania, Bielorrusia, Colombia, El Salvador, España, India, Kazakstán, México, Moldavia y Ucrania. Cinco de ellos han obtenido la beca de movilidad Erasmus Mundus. Durante el periodo, Davide Parrilli, impartió una sesión sobre la metodología de estudios de caso (30 de octubre), así como sesiones de tutoría a los diferentes estudiantes.

Foto Grupo MOC Faculty Workshop, diciembre 2010.





# 1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories

*SALON DE  
GRADOS*



## Collaborators:



ESTRATEGIA 2020  
Donostia - San Sebastián





4

## Seminarios y Encuentros



Debates



Diálogos



Presentaciones

Como complemento a las actividades que se realizan en el marco de las diferentes áreas de conocimiento, el Instituto desarrolla una serie de actividades de carácter transversal, que requieren de su conocimiento coordinado.

# Foro Permanente de la Energía

El I Foro Permanente de la Energía, organizado por Orkestra, se celebró los días 26 y 27 de mayo en Bilbao. Más de setenta profesionales del sector energético, instituciones públicas y académicos se reunieron para hablar sobre los futuros desafíos que se presentan en esta industria, sobre todo desde su liberalización y los cambios regulatorios acontecidos a posteriori.

El foro comenzó con una cena celebrada el 26 de mayo y presidida por el Consejero de Industria, Comercio y Turismo del País Vasco, D. Bernabé Unda. La cena contó también con la participación de Josu Jon Imaz Presidente de Petronor y de José Luis Larrea Presidente de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.

Durante la diversas sesiones se abordaron aspectos tales como los retos de la política energética europea, los impactos económicos y externalidades de las energías renovables; recomendaciones para una política energética española; la seguridad del suministro energético en el contexto de política exterior, defensa y derechos humanos, y las tendencias y previsiones del precio del petróleo.

Como resultado del foro se creó la Cátedra de Energía. En 2011 se publicará un libro con las ponencias presentadas.



# 1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories



Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, en colaboración con el Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián y Estrategia Donostia organizó el primer seminario sobre Territorios Innovación y Competitividad. Se trata de un encuentro bienal que ofrece una única oportunidad de discusión entre académicos, consultores y profesionales expertos en innovación y competitividad de los territorios.

El seminario se desarrolló durante tres días. Comenzó con una Recepción por parte del Diputado General, D. Markel Olano, en la Diputación Foral de Gipuzkoa el 8 de Septiembre de 2010. Las presentaciones tuvieron lugar en el Campus de Donostia-San Sebastián de la Universidad de Deusto los días 9 y 10 de septiembre de 2010.



Más de un centenar de profesionales y académicos se reunieron para reflexionar sobre los últimos desarrollos y tendencias en lo que respecta a la innovación y la competitividad de las regiones. En el evento participaron, entre otros, el alcalde de San Sebastián, Odón Elorza; Patrizio Bianchi, Ministro de Educación y Trabajo de la Región de Emilia Romagna (Italia); Anna Lee Saxenian, Decana de la Facultad de Información de la Universidad de California en Berkeley; Mario Pezzini, Director del Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); y José Luis Curbelo, Director General de Orkestra.

Como resultado del encuentro, se han generado debates y papers académicos. Los principales serán publicados en dos libros que están finalizando el proceso de edición:

- *Territorios Innovadores y Competitivos*, editorial Marcial Pons.
- *Perspectives on Global and Territorial Change*, editorial Palgrave.



# Diálogos sobre Competitividad- La competitividad en la normalidad del mañana

Juan Manuel Eguiagaray, Ex Ministro de Industria y Energía; José Ignacio Goirigolzarri, vicepresidente de DBS; David Audretsch, Catedrático del Instituto de Estrategias de Desarrollo de la Universidad de Indiana; Sandy K. Baruah, Presidente de la Cámara de Comercio de Detroit y Jon Azua Presidente de eNovatinglab (los tres últimos miembros y presidente del Consejo de Asesor de Orkestra, respectivamente) participaron el 23 de noviembre, junto a otras 250 personas, en este evento organizado por Orkestra en AlhóndigaBilbao.

En el acto, moderado por José Luis Curbelo, director general de Orkestra, y en el que también participaron Iñaki Peña y James Wilson, investigadores senior del Instituto, se destacó que la innovación es el motor principal de una estrategia de competitividad en los países avanzados y que la insuficiente dotación de capital humano, el pequeño tamaño de las empresas vascas y la escasez de compañías tractoras son algunos de los problemas de competitividad a los que se enfrenta el País Vasco. El acto fue clausurado por Bernabé Unda, Consejero de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco.





# La multinacional española ante un nuevo escenario internacional

Segundo informe anual del observatorio de la empresa multinacional española (OEME), una iniciativa conjunta del ICEX y ESADE y promovida por la Fundación Banesto y PriceWaterhouseCoopers. El acto, organizado por Orkestra y la Universidad de Deusto, tuvo lugar en la Biblioteca CRAI de Bilbao el 9 de diciembre.

## Debates Competitivos

Tienen como objetivo fomentar, de manera distendida y con los ponentes invitados, el intercambio de reflexiones, experiencias y opiniones sobre la competitividad, sus causas y consecuencias. A lo largo de 2010 se celebraron cuatro debates, todos ellos, según las valoraciones recogidas, de gran interés para los participantes.

- Vicente Salas - Universidad de Zaragoza (22 de abril). "La importancia del tamaño y la internacionalización de una organización para el desarrollo empresarial".
- Luciana Lazzaretti - Universidad de Florencia (6 de mayo). "Un enfoque de industrias creativas: comparación entre Italia y España".
- José Antonio Alonso - Universidad Complutense de Madrid (23 de junio). "Calidad institucional e innovación".
- Emilio Huerta - Universidad Pública de Navarra (2 de noviembre). "La empresa española: factores microeconómicos de competitividad".







50

# Redes y Convenios de Colaboración

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, se han promovido activamente alianzas con otras instituciones y visitas de agentes locales e internacionales interesados en explorar mecanismos de cooperación.



Institutos



Centros



Universidades

INSTITUTE FOR STRATEGY  
AND COMPETITIVENESS



Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) – Universidad de Harvard

Desde su origen, el Instituto mantiene una estrecha colaboración y vinculación con el ISC de la Universidad de Harvard, dirigido por el profesor Michael Porter. Se trata de una alianza estratégica de primer nivel que ha ayudado de manera importante, 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 nivel internacional.

# Redes



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



## EUNIP



### Red MOC

La Red 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, Orkestra ofreció un curso en San Sebastián y una edición ejecutiva del curso en Bilbao, y participó en la Microeconomics of Competitiveness Faculty Workshop que se celebró en Harvard en el mes de diciembre.

### EUNIP

EUNIP es una red global de investigadores con intereses específicos en el área de la economía y las políticas industriales. En 2010 un importante grupo de investigadores de Orkestra participó en el evento 12th European Network on Industrial Policy Conference celebrada en Tarragona en el mes de junio; presentando trabajos de investigación y participando en el Comité Científico.

### TCI

El TCI es una red internacional de excelencia en el conocimiento avanzado sobre clústeres, con más de ochocientos socios de setenta países. Este año su presidente, Alberto Pezzi, participó como ponente en la edición ejecutiva del curso MOC que se impartió en Bilbao en el mes de junio. Por su parte Orkestra estuvo presente en las actividades de la red con la publicación de un artículo sobre los retos de la evaluación de la política clúster en TCI Newsletter, y con el envío de publicaciones seleccionadas al stand del TCI en el evento 13th TCI Annual Global Conference, que se celebró del 29 de noviembre al 3 de diciembre en Delhi, India.

### Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

El proyecto Global Entrepreneurship Monitor, GEM, es un consorcio académico internacional cuyo fin es investigar la actividad emprendedora de distintos países y regiones. Dicho proyecto nació en 1997 fruto de la colaboración entre dos instituciones académicas, el Babson College (EE. UU.) y la London Business School (Reino Unido). El proyecto edita anualmente numerosos informes que permiten comparar la actividad emprendedora entre distintos países participantes en dicho estudio.

### European Business Angels (EBAN)

La red europea EBAN está formada por más de 46 redes, representando a 21 países. Esta red cuenta con 250 redes de inversores informales en Europa y más de 20.000 Business Angels.

# Convenios de colaboración



Además del acuerdo de colaboración firmado con la Universidad de Harvard, el Instituto tiene establecidos diferentes niveles de cooperación con diversas instituciones, que le permiten acceder a la vanguardia del conocimiento mundial.



## INSEAD

El INSEAD es una escuela de negocios y centro de investigación con campus en Fontainebleau, (Francia) y Singapur. Es una de las más importantes del ámbito mundial, y se diferencia del resto por su perspectiva global y su diversidad multicultural. Durante el año 2010 se iniciaron contactos para colaborar en el desarrollo de un proyecto sobre internacionalización para el Departamento de Estrategia.

## 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 los que destaca el Max Planck Institute of Economics. Orkestra colabora con este último principalmente en el desarrollo de actividades de investigación relacionadas con el área de Emprendimiento.

## CEIBS

China Europe International Business School (CEIBS) 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 con pretensiones de hacerlo, con aspiraciones profesionales, potencial de gestión y una orientación internacional para identificar y aprovechar oportunidades de negocio, resolver complicados problemas empresariales, motivar y liderar. En 2010, en el marco de la visita oficial del Lehendakari Patxi López a China, se renovó el acuerdo de colaboración para que, a través de Orkestra, se cree una Cátedra Euskadi sobre Competitividad e Innovación en China.

## Universidad de California, en Berkeley

La Universidad de Berkeley de California (EE.UU.) es una de las cumbres mundiales de la excelencia. El acuerdo de colaboración firmado con Orkestra el 28 de julio de 2010, en presencia del Lehendakari, permitirá a ambas instituciones avanzar en la investigación relativa a la aplicación de políticas económicas para mejorar la competitividad en campos de estudio como el emprendimiento, la estrategia empresarial, los procesos de innovación que afectan a las empresas y la planificación regional y urbana. Entre otras actividades se produjo una visita oficial de una delegación vasca en julio de 2010 que fue devuelta por Anna Lee Saxhenian, decana, en septiembre 2010, y aprovechó para dar una Conferencia Pública.

## Sophia Antipolis Business Association

Sophia Antipolis Business Association es un grupo de más de 50 inversores, provenientes de 18 países, interesados en invertir en start-ups con potencial de alto crecimiento. El acuerdo, firmado con Orkestra el 8 de noviembre de 2010 permitirá avanzar en el desarrollo de la Plataforma Crecer+. Se han facilitado conexiones entre Business Angels y proyectos emprendedores.



# Convenios de colaboración



**Agderforskning**



## Agder Research

Agder Research (Noruega) es un centro de investigación puntero en el estudio del desarrollo regional y especializado en la investigación acción. La firma del acuerdo de colaboración con Orkestra, el 21 de diciembre de 2010, orientado a impulsar la investigación-acción en el País Vasco fortalece las actividades que el Instituto ha venido desarrollando en ese campo. 21 de diciembre

## Garapen

El 22 de enero de 2008 se firmó con Garapen un acuerdo marco que contempla la transferencia de conocimientos y metodología de Orkestra a las agencias de desarrollo comarcales del País Vasco. Siguiendo el trabajo iniciado ese año, a lo largo de 2010 se llevaron a cabo distintas actividades de formación para los técnicos de empresas de las agencias de desarrollo comarcal, entre ellos cuatro talleres de transferencia de metodología para la puesta en marcha de redes comarcales.

## Eusko Ikaskuntza

El acuerdo de colaboración con Eusko Ikaskuntza tiene como objetivo el desarrollo de investigaciones sobre los orígenes históricos de los clústeres del País Vasco. El año 2010 ha sido testigo del tercer fruto de este acuerdo con la publicación Los orígenes históricos del Marítimo en el País Vasco y su legado para el presente, que recorre 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.

Adicionalmente, el Instituto tiene establecidos diferentes niveles de colaboración con otras instituciones que le permiten acceder a conocimiento de primer nivel:

INNOBASQUE  
DEUSTO BUSINESS SCHOOL  
I3B-INSTITUTO IBERMÁTICA DE INNOVACIÓN  
IESE  
IRAURGI LANTZEN  
UNIVERSIDAD DE DEUSTO  
UPV/EHU



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

ACTION RESEARCH ON LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT AGENCIA ESTATAL DE METEOROLOGÍA ANACCIÓN, TERRITORY AND SOCIETY CENTER (CHILE) ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES ASSIST SOCIAL CAPITAL BIDETEC CONSULTING CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE GOBERNANZA, UNIVERSIDAD DE MUNICH (ALEMANIA) COLLEGE AHUNTSIC MONTREAL (CANADÁ) COMISIÓN EUROPEA COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS CREMADES & CALVO-SOTELO DE OEC (HUNGRÍA) DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA V (UPV/EHU) DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA II (UPV/EHU) ECOLOGÍA Y DESARROLLO ERASMUS UNIVERSITY (PAÍSES BAJOS) ESADE ESTRATEGIAS DE CALIDAD URBANA EUSKADI IRRATIA - EITB FOMENTO DE SAN SEBASTIÁN, S.A FUNDACIÓN ALTERNATIVAS GAS NATURAL HARVARD KENNEDY SCHOOL (EE.UU.) IDEATECA IESE BUSINESS SCHOOL INAP+ CONSULTORES (CHILE) INNOBASQUE INSTITUTO DE ECONOMÍA APLICADA A LA EMPRESA (UPV/EHU) INSTITUTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS (FRANCIA) INSTITUTO DE GOBERNANZA DEMOCRÁTICA INSTITUTO EMPRESA INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO (PORTUGAL) INSTITUTO VALENCIANO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS INTER AMERICAN DEVELOPMENT BANK INTERNATIONAL MARKETING SERVICES (FRANCIA) KAREN THOMAS ASSOCIATES (ALEMANIA) KEREITSU FORUM LONDON SCHOOL OF ECONOMICS (REINO UNIDO) LYCÉE CAMILLE JULLIAN (FRANCIA) MAISON DE SCIENCES DE L'HOMME (FRANCIA) MANNHEIM MUSIC CLUSTER (ALEMANIA) CRANEC (ITALIA) MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y TRABAJO DE LA REGIÓN DE EMILIA ROMAGNA (ITALIA) NATIONAL ENDOWMENT FOR SCIENCE TECHNOLOGY AND THE ARTS (REINO UNIDO) NEPHTYS FINANCE (FRANCIA) NETWORKS (REINO UNIDO) OFICINA DE ESTRATEGIA DEL AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN OPERACIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO OPERADOR DEL MERCADO IBÉRICO DE LA ELECTRICIDAD-POLO ESPAÑOL ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO PARQUE UNIVERSITARIO EXTREMADURA CLÚSTER VASCO DE ENERGÍA PRAXIS CONSULTING GROUP (EE.UU.) PRESIDENCIA DE LA REGIÓN DE PUGLIA (ITALIA) PRICE WATERHOUSE COOPERS SCHOOL OF GOVERNANCE (ALEMANIA) SOPHIA ANTIPOLIS BUSINESS ANGELS (FRANCIA) TEMPLE UNIVERSITY (EE.UU.) THE COMPETITIVENESS INSTITUTE UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ (CHILE) UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID UNIVERSIDAD CARLOS III UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID UNIVERSIDAD DE AALBORG (NORUEGA) UNIVERSIDAD DE ALCALÁ DE HENARES UNIVERSITÉ BORDEAUX, (FRANCIA) UNIVERSIDAD DE DEUSTO UNIVERSIDAD DE FLORENCIA (ITALIA) UNIVERSIDAD DE LLEIDA LUND UNIVERSITY (SUECIA) UNIVERSITÉ DE MONTREAL (CANADÁ) UNIVERSITY OF MÜNSTER (ALEMANIA) UNIVERSIDAD DE NAVARRA UNIVERSITÉ DE NICE - SOPHIA ANTIPOLIS (FRANCIA) UNIVERSIDAD DE SALAMANCA UNIVERSIDAD DE SEVILLA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO/EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA - UPV/EHU UNIVERSIDAD JAUME I UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (MÉXICO) UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY (EE.UU.) UNIVERSITY OF CAMBRIDGE (REINO UNIDO) UNIVERSITY OF PIEMONTE ORIENTALE (ITALIA)

# Publicaciones Orkestra

Además de desarrollar su propia línea editorial, a la que este año se ha sumado la serie Orkestra Reports, el Instituto fomenta la coedición con otras instituciones de prestigio. A lo largo de 2010 destacan las publicaciones con Innobasque y con Eusko Ikaskuntza.

Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness, colección digital nacida en 2008 con el objetivo de convertirse en un referente internacional en la divulgación de investigación de impacto sobre competitividad territorial, cuenta desde 2010 con una edición impresa que se distribuye entre los departamentos de economía aplicada de más de 50 universidades españolas.

Orkestra Newsletter, nacida en 2008 como herramienta de divulgación de las actividades que desarrolla el Instituto, se distribuye cada trimestre a más de 800 lectores locales, regionales e internacionales.

## Libros

### – Orkestra

**ARAGÓN, C.; ARANGUREN, M.J.; ITURRIOS, C. (2010).** Evaluación de políticas clúster. El caso del País Vasco. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. ISBN: 978-84-9830-265-3.

### – Con Innobasque

**PARRILLI, M.D. (ed.) (2010).** Innovación y aprendizaje: lecciones para el diseño de políticas. Innobasque; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. ISBN: 978-84-6933-526-0.

### – Con Eusko-Ikaskuntza

**VALDALISO, G.; CEBERIO, A.; ARANGUREN, M.J.; LOPEZ, S. (2010).** Los orígenes históricos del clúster de la industria marítima en el País Vasco y su legado para el presente. Eusko Ikaskuntza; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. ISBN: 978-84-8419-204-6.



## Orkestra Reports

– MINONDO, A. (2010). Un mapa de ruta para mejorar la sofisticación de la economía vasca. Orkestra Report. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. ISBN: 978-84-9830-263-9.

– OSORIO, C.; ELOLA, A. (2010). Procesos de innovación: claves para su éxito o fracaso. Orkestra Report. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. ISBN: 978-84-9830-267-7.

– PEÑA, LEGAZKUE, I. (dir.) (2010). GEM-País Vasco 2009 (6) Eusko Ikaskuntza; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Orkestra. ISSN: 1889-5468.



## Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness

- AZAGRA-CARO, J.; PONTIKAKIS, D.; VARGA, A. (2010). “Absorptive capacity and the delocalisation of university-industry interaction. Evidence from participations in the EU’s Sixth Framework Programme for Research”. Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness (2010-R01).
- GARCÍA-QUEVEDO, J.; MAS-VERDÚ, F.; POLO-OTERO, J. (2010). “Which firms want PhDs? The effect of the university-industry relationship on the PhD labour market”. Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness (2010-R02).
- MARANGOS, S.; KITAGAWA, F.; WARREN, L. (2010). “Networks and Spatiality of University Incubators: Global and local links amongst SETsquared spin-off/intra-firms at Universities of Bath, Bristol, Southampton and Surrey in England”. Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness (2010-R03).
- NAVARRO, M. (2010). “Reflexiones sobre el sistema y las políticas de innovación del País Vasco” (2010). Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness (2010-R04).
- VENDRELL, F.; GONZÁLEZ J.L. (2010). “Does the intensity in R&D generate start-up's growth?” Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness (2010-R05).
- PARRILLI, M.D. (2010). Heterogeneous social capitals: a new window of opportunity for local economies Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness (2010-R06).
- LARREA, J.L. (2010). “Paradojas en la innovación”. Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness. (2010-D01)



## Orkestra Newsletter

Orkestra informa sobre las actividades, proyectos, eventos y publicaciones de forma periódica mediante la edición de Orkestra Newsletter, orientada a trasladar a los agentes, y a la sociedad en general, información sobre el trabajo que se desarrolla.





2010 Txostena

# Aurkibidea

## 1 Orkestra - Lehiakortasunerako Euskal Institutua

Zer da Orkestra?	57
Babesleak	59
Egitura Korporatiboa	60
Administrazio Kontseilua	60
Aholku Batzordea	61
Jarraipen Batzordea	62
Energia Katedrako Babesleen Batzordea	62
Antolaketa Egitura	63
Pertsonak	64



## 2 Jakite Arloak

Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak	68
Ekintzaileta	75
Estrategia	79
Energia	81
Basque Chair of Competitiveness (BCC) katedra	82
Governing the Global Risks	83



## 3 Irakaskuntza

Microeconomics of Competitiveness (MOC)	86
Empresa Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego Ikastaroa	87



## 4 Mintegiak eta Topaketak

Energiaren Foro Iraunkorra	90
1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories	91
Lehiakortasunari buruzko Elkarrizketak - Lehiakortasuna etorkizuneko normaltasunean	92
Espaniako multinazionala nazioarteko jokaleku berriaren aurrean	93
Lehiakortasunari buruzko eztabaidak	93



## 5 Sareak eta Lankidetza Hitzarmenak



## 6 Orkestra Argitalpenak

Orkestra-Lehiakortasuneko Euskal Institutuak Donostian eta Bilbon ditu egoitzak. Bilboko egoitza ireki berria da.



### Donostiako egoitza

Lehiakortasuneko Euskal Institutuaren eraikina  
Deustuko Unibertsitatearen Donostiako campusa  
Mundaiz, 50  
20012 Donostia



### Bilboko egoitza

La Comercialen eraikina  
Deustuko Unibertsitatearen Bilboko campusa  
Unibertsitateen etorbidea, 24  
48009 Bilbo



Donostiako egoitza.



# Orkestra

## Lehiakortasunerako Euskal Institutua

### Zer da Orkestra?

Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua lurrealdearen lehiakortasuna aztertzeko eta eztabaidatzeko zentroa da, 2006an sortua, Deustu Fundazioaren baitan, Deustuko Unibertsitatean, ekimen estrategiko pribatu eta publikoek bat eginda. 2009an abian jartzeko lehenengo etapa amaitu zuen eta aurrera eraman dituen jarduera ugariei esker, erreferentzia bihurtu da lehiakortasunaren azterketan, bai nazioan eta bai nazioartean.

2009ko abenduan 2010-2013 Plan Estrategikoa onartuta, aldi berri bati ekin zitzaion, Orkestra nazioarteko erreferentzia izaten jarraitzeko ingurune globalean lurrealdearen lehiakortasunaren azterketan. Aldi berean, Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasun iraunkorra hobetzeko bidean eragile esanguratsua izan nahi du, horrela herritarren ongizatea hobetzen laguntzeko.

Ikerketa bikainaren, heziketa programa espezializatuen eta eragile ekonomikoekin (tokiko, eskualdeko eta nazioko administrazioak, Europar Batasuna, enpresak, zentro teknologikoak, enpresa erakundeak, *kluster* el-karteak, etab.) etengabeko elkarreraginaren bidez, Orkestrak Euskal Autonomia Erkidegoko ekonomiaren eta gizartearren lehiakortasuna sendotzea du helburu, biak EAERen administrazio mugaz harago doazen dinamiketan txertatuak, eta beti ere garapen iraunkorra sustatzeko beharra aintzat hartuz.

Helburu nagusiak:

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

Orkestraren balio estrategikoa bi faktoretan cinarritzen da: (1) lehiakortasunaren inguruko gaietako ikerketa bikainaren eta ikerketa hori lehiakortasuna hobetzeko aplikatzearen arteko zubi izan nahi du; eta (2) lurraldean esku hartzen duten administrazioak, enpresak –lehiakortasunaren etengabeko eraldaketaren funtsezko subjektu direnak– eta gizarte zibileko bitarteko eragileak ditu solaskide.



# Babesleak

Orkestra abian jarri zenetik, Eusko Jaurlaritzak, SPRI, Eraldaketa Lehiakorrerako Sozietatearen bidez, eta Gipuzkoako Foru Aldundiak parte hartze aktiboa izan dute projektua sendotzen, uste baitute Instituak funtsezko egiteko duela herri administrazioen zein inguruneko eragileen lehiakortasunerako estrategiei laguntzen.

Herri administrazioaren babesarekin batera, Institutuan empresa eta erakunde pribatu esanguratsuek hartzen dute parte. Ekimen pribatua eta publikoa uztartzea dira, hain zuzen ere, ekimen horren sendotasunaren funtsezko oinarrietako bat. Empresa horiek Euskaltel, Kutxa eta Repsol-Petronor dira.



**Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa**



Aurten, 2010-2013 Plan Estrategikoan aurreikusitakoarekin bat, Energia Katedra sortu da, Energiaren Euskal Erakunde (Eusko Jaurlaritzaren izenean), Iberdrola, Gamesa eta Boston Consulting Groupen (BCG) babesarekin. Katedra honen jarduerak Orkestrako Administrazio Kontseiluaren ildo orokorreko eta Energia Katedrako Babesleen Batzordearen ildoek arautzen dituzte.



**EVE** | Ente Vasco de la Energía

**Gamesa** A circular graphic composed of many small colored dots in a radial pattern.

A graphic of three stylized flame-like shapes in green, yellow, and orange. **IBERDROLA**

**BCG**  
The BOSTON CONSULTING GROUP

# Egitura Korporatiboa

Orkestraren antolaketa ereduak lehiakortasuna hobetzean zeresanik duten eragile guztien interesak ordezkatu eta, ahal den neurrian, harmonizatzea bilatzen du. Horrek Institituaren beraren helburuak lortzea ahalbidetzen du.

Orkestako Administrazio Kontseilua kide anitzeko organo korporatiboa da, Institituaren administrazioaz arduratzen dena. Kontseiluko kideek 2010. urtean hainbat bilera egin dituzte, Institituaren berezko jarduerak aztertzeko eta beste alderdi batzuk lantzeko: Institituaren kokapen estrategikoa, garapen korporatiboa, giza baliabide berriak, kudeaketa ekonomiko eta administratiboa, eta erakundearren barruan ikerketan, elkarreraginean eta heziketan gauzatutako ekimenak.

## Administrazio Kontseilua

Hauek dira Administrazio Kontseiluko kideak 2010eko abenduaren 31n:

### Ohorezko presidentea



**Michael E. Porter jn.**

### Administrazio Kontseiluko burua



**José Luis Larrea jn.**

Ibermaticako presidentea

### Administrazio Kontseiluko idazkaria



**Víctor Urcelay jn.**

Deustuko Unibertsitatearen Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultateko dekanoaren ondokoa

### Administrazio Kontseiluko kideak



**Jesús Alberdi jn.**

Elkarteko kontseilarri ordezkaria



**Andrés Arizkorreta jn.**

CAFeko kontseilarri ordezkaria



**Alberto García Erauzkin jn.**

(Euskalteleken ordezkaria)

Euskalteleko kontseilarri-zuzendari nagusia



**Juan Goicolea jn.**

(SPRI-Eusko Jaurlaritzaren ordezkaria)

Eusko Jaurlaritzako Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saileko Berrikuntza eta Teknologiako sailburuordea



**José Ignacio Goirigolzarri jn.**

Deusto Business Schooleko presidenteordea



**José Ramón Guridi jn.**

(Gipuzkoako Foru Aldundiaren ordezkaria)

Gipuzkoako Foru Aldundiko Berrikuntza eta Jakintzaren Gizarteko foru diputatua



**Xabier Iturbe Otaegi jn.**

(Kutxaren ordezkaria)

Kutxako presidentea



**Emiliano López Atxurra jn.**

(Petronorren ordezkaria)

Petronorren Kontseiluko kidea



**Guillermo Ulacia jn.**

Innobasqueko presidentea



**Antonio Yabar jn.**

Deustuko Unibertsitatearen Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultateko dekanoa

## Aholku Batzordea

Institutuaren Aholku Batzordeak, lehiakortasunaren alorreko nazioarteko adituek osatuak, Administrazio Kontseiluari eta haren buruari aholkuak ematen dizkio, erakundearen ibilbidea berrikusteko eta haren jarraipena egiteko. 2010ean ekainaren 25ean eta azaroaren 23an egin zituen bilerak, ekitaldirako aurrekuskitaikoaren arabera. Bilera horietan, besteak beste, lehiakortasunak gaur egungo krisi ekonomikoaren testuinguruaren dituen erronak eta Lehiakortasunari buruzko III. Txostenaren edukien proposamenak landu ziren.

Aholku Batzordea, Institutuaren jardueren jarraipenerako eta Administrazio Kontseiluari aholkuak emateko organoa izateaz gainera, aktibo garrantzitsua da Orkestraren eguneroko jardueran. Kontseiluko ohiko bileretan parte hartzeaz gainera, Batzordeko kideek parte hartze aktiboa izan zuten Institutuaren ekimenetan. Jon Azuak, irakasle lanetan, eta Christian Ketels, David Audretsch eta Soumitra Duttak hizlari gonbidatu izanik, *MOC Executive Workshop: Regional Competitiveness for Leadership* ikastaroaren edizio exekutiboan parte hartu zuten, Bilbon, ekainean.

Gainera, Christian Ketelsek Orkestrak antolatutako *"Tomorrow's Innovative Industries: Regional and National Specialisation Patterns and the role of the Regional Business Environment"* lantegian hartu zuen parte, Bruselan, Belgikan, maiatzaren 12an eta 13an. Bestalde, Soumitra Dutta, David Audretsch eta Sandy K. Baruahen *Lehiakortasunari buruzko Elkarrizketak* ekitaldian parte hartu zuten, Orkestrak antolatua, azaroaren 23an Bilboko Alondegian.

Institutuaren sorerratik bertatik, Aholku Batzordearen buru Jon Azua jauna izan da, zeinak behin Institutua sendotzeko fasea amaitu ostean, ardua uztea eskatu zuen. Institutuak Jon Azua jaunari proiektuari hasiera-hasieratik eskainitako ahalegina, ardura eta ekarpenak eskertu nahi dizkio.

Memoria hau prestatzeko orduan, honako adituek osatzen zuten Aholku Batzordea:



### **Christian Ketels jn., Ph.D.**

Institute for Strategy and Competitiveness, Harvardeko Unibertsitatea (AEB)



### **Soumitra Dutta jn., Ph.D.**

INSEAD (Frantzia)



### **David Audretsch jn., Ph.D.**

Institute for Development Strategies, Indianako Unibertsitatea (AEB)



### **Sandy K. Baruah jn.**

Detroiteko Merkataritza Ganbera (AEB)

# Egitura Korporatiboa

## Jarraipen Batzordea

2010eko otsailaren 5eko bileran, Administrazio Kontseiluak Jarraipen Batzordea sortzea erabaki zuen. Batzordea sortzeko arrazoia Kontseiluko kidei presentzia formala arintzea izan da eta Institutuaren egunez eguneko jardueraren jarraipena egitea, horretarako izendatutako ordezkarien bidez. Jarraipen Batzordea apirilaren 23an osatu zen eta 2010eko ekitaldian hiru bilera izan zituen.

Hauek dira Batzordeko kideak:



### **José Manuel de la Sen Larea**

(Petronorren ordezkaria)



### **Inmaculada Freije**

(SPRI-Eusko Jaurlaritzaren ordezkaria)

Eusko Jaurlaritzako Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saileko Plangintza eta Estrategiako zuzendaria



### **Iñaki Ibarra**

(Gipuzkoako Foru Aldundiaren ordezkaria)

Gipuzkoako Foru Aldundiko Berrikuntza eta Jakintzaren Gizarteko Saileko Berrikuntza eta Jakintza Sustatzeko zuzendari nagusia



### **Zigor Inza**

(Kutxaren ordezkaria)

Kutxako Garapen burua



### **Manuel Salaverria Monfrot**

(Euskaltelen ordezkaria)

Euskalteleko Estrategia, Garapen eta Berrikuntza zuzendaria



## Energia Katedrako Babesleen Batzordea

Energia Sailaren jardueren jarraipena egiteko eta Energia Katedraren sorrerari laguntzeko, "Energia Katedrako Babesleen Batzordea" sortu da. Bertan ordezkatuta daude Orkestra eta sektoreko eragile esanguratsuak. Administrazio Kontseiluak Babesleen Batzordearen ekarpenen berri jasotzen du aldiro-aldiro. Hauek dira Babesleen Batzordearen erantzukizunak eta egitekoak:

- Urteko jardueren programa ontzat ematea.
- Aurreko urteko aurrekontuaren kitapena eta hurrengo aurrekontua ontzat ematea.
- Jardueren jarraipena eta ebaluazioa egitea.
- Ordezkatutako erakundeen jakintzaren katalizatzaile izatea.
- Egindako jardueren bultzada eta hedapenari laguntzea.

Batzordeak bi bilera izan ditu: 2010eko uztailaren 15ean eta azaroaren 25ean.

Hauek dira Energia Katedrako Babesleen Batzordeko kideak:



### **Energia Katedrako Babesleen Batzordeko burua**

### **Emiliano López Atxurra jn.**

(Petronorren ordezkaria)

Petronorreko Kontseiluko kidea

## Energia Katedrako Babesleen Batzordeko kideak



### **Juan José Alonso**

(Energia Klusterraren ordezkaria)

Energia Klusterraren zuzendari gerentea\*



### **José Ignacio Hormaeche**

(Energiaren Euskal Erakundearen ordezkaria). EEEko kontseilaria-zuzendari nagusia



### **Maite Bermejo**

(Gamesaren ordezkaria)

Gamesako Business Performanceko zuzendaria



### **Daniel López**

(Boston Consulting Groupen ordezkaria). BCGko partner eta managing director



### **Pedro Martínez Cid**

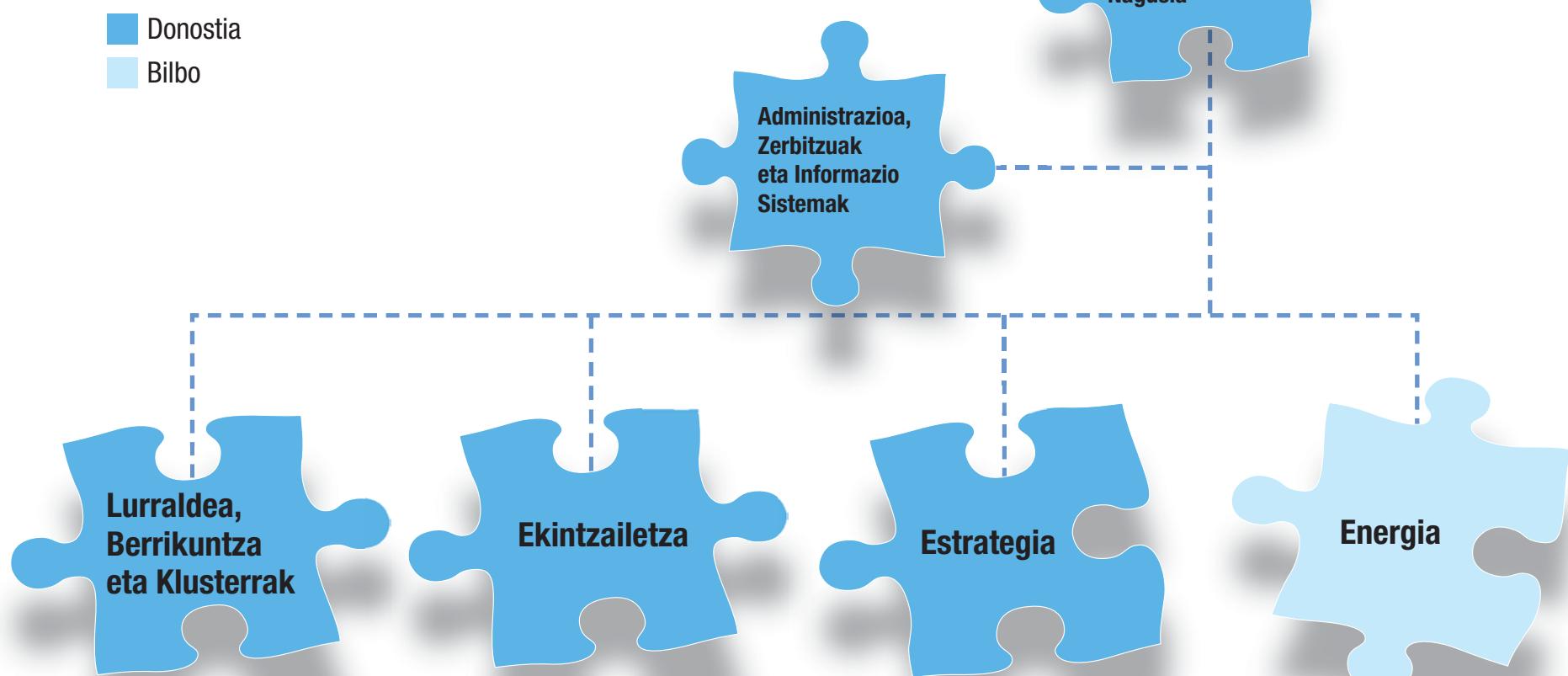
(Iberdrolaren ordezkaria)  
Iberdrolako Iparraldeko Berrikuntzako arduraduna

\* Saileko bazkide estrategikoa.

# Antolaketa Egitura

2010-2013 Plan Estrategikoaren baitan, 2010. urtean azpimarratzeko da Energia Katedra sortzea. Energia Katedra Deustuko Unibertsitatearen Bilboko campusko La Comercial eraikinean dago eta horren bidez, Institituak Bilbon duen presentzia zabaldu da.

Hauxe da Institituaren antolaketa egitura:



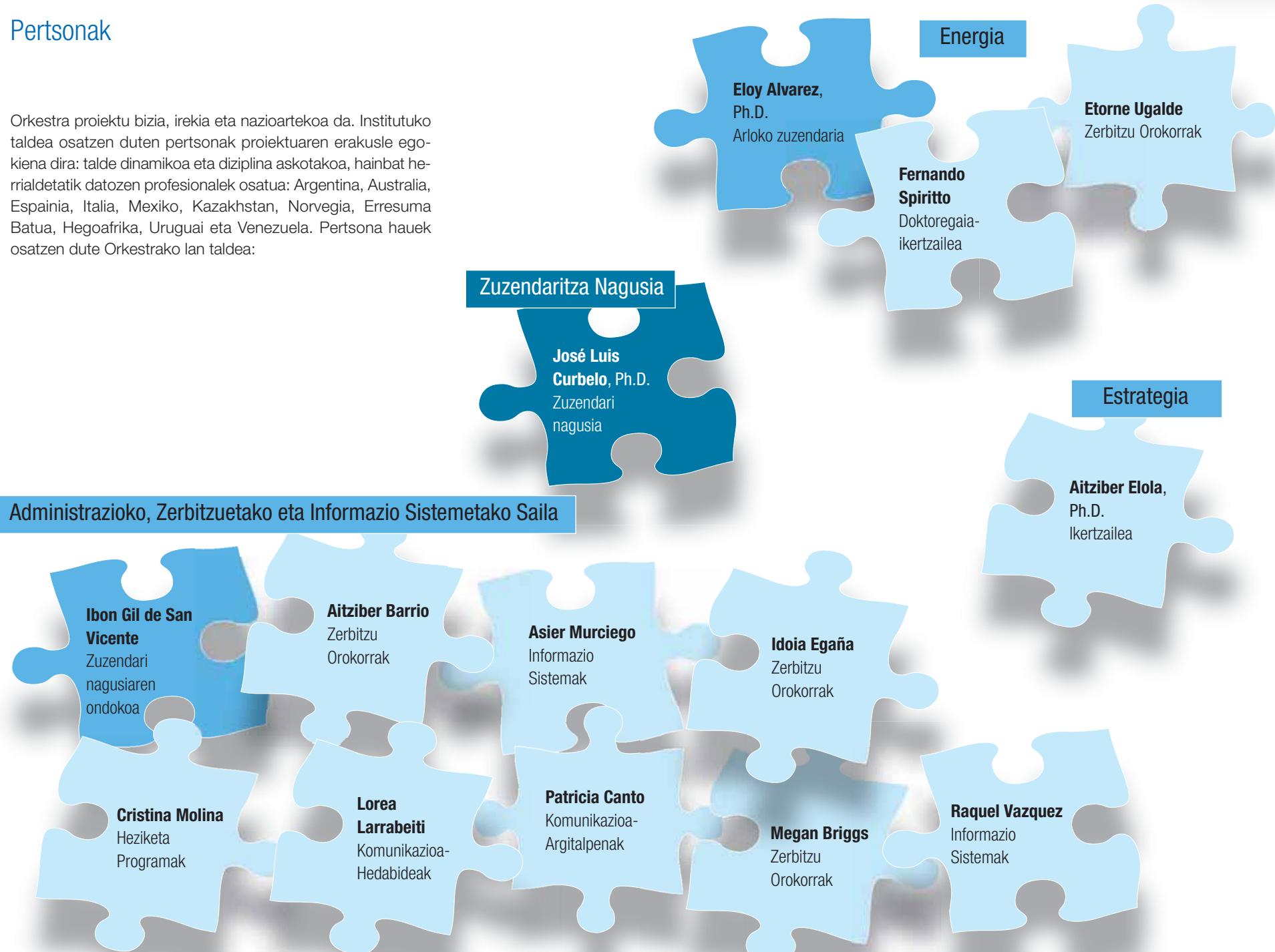
Organigrama 2010eko abenduaren 31n.

# Antolaketa Egitura

## Pertsonak

Orkestra proiektu bizia, irekia eta nazioarteko da. Institutuko taldea osatzen duten pertsonak proiektuaren erakusle egoiena dira: talde dinamikoa eta diziplina askotako, hainbat herrialdetatik datozen profesionalek osatua: Argentina, Australia, Espania, Italia, Mexiko, Kazakhstan, Norvegia, Erresuma Batua, Hegoafrika, Uruguai eta Venezuela. Pertsona hauek osatzen dute Orkestrako lan taldea:

### Administrazioko, Zerbitzuetako eta Informazio Sistemetako Saila



## Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak

**Maria José Aranguren, Ph.D.**  
Arloko zuzendaria

**Miren Larrea, Ph.D.**  
Ikertzaile seniorra

**Mikel Navarro, Ph.D.**  
Ikertzaile seniorra

**Mario Davide Parrilli, Ph.D.**  
Ikertzaile seniorra

**James Karlsen, Ph.D.**  
Ikertzaile seniorra

**Susana Franco, Ph.D.**  
Ikertzailea

**Edurne Magro**  
Ikertzailea

**Usue Lorenz**  
Ikerketako bideratzalea

**Amaia Azpiazu**  
Ikerketako bideratzalea

**Ainhoa Arrona**  
Ikerketako bideratzalea

**Miren Estensoro**  
Doktoregaia-ikertzailea

**Luis Silveira**  
Doktoregaia-ikertzailea

**Karlygash Altayeva**  
Doktoregaia-ikertzailea

**Xabier de la Maza**  
Doktoregaia-ikertzailea

## Ekintzailetza

**Iñaki Peña, Ph.D.**  
Arloko zuzendaria

**Graciela Küechle, Ph.D.**  
Ikertzaile seniorra

**Miguel Ángel López, Ph.D.**  
Ikertzailea

**Maribel Guerrero, Ph.D.**  
Doktorego ondokoa

**Jose Luis Gonzalez**  
Doktoregaia-ikertzailea

**Laura Curiel**  
Doktoregaia-ikertzailea



Orkestra

LEHENDAKARTEAK  
EUSKAL INSTITUTUA  
DEUSTO FUNDazioa





2

## Jakite Arloak

Helburuak lortzeko, Institituak lau jakite arlo espezializatutan lan egiten du, elkarrekin harreman handikoak:

**Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak**, lurraldearen lehiakortasun iraunkorrerako faktore gakoak identifikatzen, aztertzen eta hobetzera bideratua.

**Ekintzaileta**, ekosistema ekintzailea ezagutzen eta hobetzera bideratua, uste baita lurralde bateko ekintzaileen bolumena eta kalitatea faktore gakoak direla merkatu globalen lehiazko gaitasunean.

**Estrategia**, enpresak aztertai nagusi dituena, enpresak lehiakortasunaren elementu baldintzatzaleak baitira eta lurraldeari eragiten dioten dinamika globalen katalizatzaleak.

**Energia**, ekonomiaren ikuspegitik eraginkorra eta ingurumenari dagokionez iraunkorra izango den eta lehiakortasunaren eta industriaren garapenari lagunduko dion energia lortzeko eztabaидi hausnarketa eta elementuak eskaini nahi dizkiona.

# Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak

Jakite arlo honen enpresen lehiakortasunean eta, ondorioz, eskualdeko ekonomiaren lehiakortasunean eragina duten inguruneko gakoak aztertea du helburu, administrazioekin eta lehiakortasunerako eragileekin lankidetzen. Azterketa hori ingurune hurbilenerako zein urrunagorako egiten da, ekonomia globalarekin dituen harremanak aintzat hartuta.

Beste eskualde batzuekin alderatuz, lehiakortasun iraunkorrerako faktore gakoak identifikatzea, aztertea eta hobetza du xede. Testuinguru horretan, politikak ebaluatzeak eta lehiakortasunerako eragileen protagonismoari eta lankidetza estrategiei buruzko hausmarketa egiteak garantzi handia dute arloko dinamika metodologian.

- Eskualdeko proiektu estrategikoetan parte hartza, besteak beste ondokoetan:
  - *Gipuzkoa Sarean, Gipuzkoa Aurrerak bultzatua, Gipuzkoan gizarte kapitala aztertzeko eta sustatzeko;*
  - Berrikuntzako adierazleen proposamena, Innobasquerekin lankidetzan;
  - Eusko Jaurlaritzari aholkularitza, Ekonomi Lankidetza eta Garapeneko Elkarteak (ELGE) berrikuntzako euskal sistemaren inguruan egin beharreko txostenerako;
  - Eusko Jaurlaritzarako aholkularitza aditua 2010-13 Enpresentzako Lehiakortasun Plana definitzeko prozesuan.
- Eskualdeko lehiakortasunaren inguruko nazioarteko erreferentziazko topaketak analizatzea eta haietan parte hartza, besteak beste:
  - *Tomorrow's Innovative Industries: Regional and National Specialisation Patterns and the role of the Regional Business Environment*, Europar Batzordearekin batera antolatua;
  - *International Marburg Conference on Networking, Clusters and Local Knowledge Exchange*;
  - *European Commission's Europe Innova Conference on Services Innovation as a Catalyst for the Europe 2020 Strategy*.
- Artikuluak argitaratzea eskualdeko lehiakortasunaren alorrean izen handiko nazioarteko aldizkari zientifikoetan, esate baterako, *Regional Studies, Entrepreneurship and Regional Development, European Planning Studies edo European Journal of Education*; liburuak argitaratzea Orkestrako argitalpenen bilduman (kluster politikak) eta Innobasque eta Eusko Ikaskuntzarekin batera (berrikuntza eta ikaskuntza eta klusteren jatorri historikoak eta lehiakortasuna).
- Ikerketa-ekintzako talde bat osatzea ikerketa eraldatzaileko formula berriean lan egiteko, aurrerago hainbat proiektutan txertatu ahal izateko. Zehazki, eskualdeko garapen agentziekin, kluster elkarrekin edo herri administrazioekin egin da lan. Gainera, ikerketa-ekintza metodologiari buruzko ikastaroak diseinatzen ari dira, Euskal Autonomia Erkidegoan interesa izan dezaketenentzat. Azken helburua da ikaskuntzak eta gaitasun berrien garapeneko prozesuak indartzea eta bide horretatik, eskualdeko lehiakortasuna hobetzeko eraldaketa prozesuak bultzatzea.
- Politiken ebaluazioari buruzko ikerrido estrategiko bat garatzea, politika mota desberdinenean ebaluazioa, besteren artean berrikuntza politikak eta kluster politikak, eta ebaluatzeko metodologia desberdinak, kuantitatiboak eta kualitatiboak, uztartuz.

## Lan ildo estrategikoak

### Eskualdeko lehiakortasun iraunkorra

Lan ildo honetan ekonomia, gizarte eta ingurumenari dagokionez lehiakortasun iraunkorra lortzen laguntzen duten faktoreak dira aztergai, nagusiki eskualdean bertan. Sortutako jakintza Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasuna hobetzeko era-biltzen da. Testuinguru horretan, erronka nagusietako bat da eskualdeko lehiakortasunaren kontzeptua bera mugatzea, horren barne alderdi makro eta mikro-ekonomikoak sartuz, eta hura neuritzeko metodologiak zehaztea.

### Berrikuntza erakunde publikoetan eta erakundeen multzoaren efizientzia

Lan ildo honen helburua da ulertzea lehiakortasunerako eragileek, nork bere esparru geografikoan, nola koordina ditzaketen beren jarduerak efizientziaz. Jakite hori Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasuna hobetzeko erabiliko da, gainera. Azterketa horien abiapuntu da onartzea eskualdeko lehiakortasunean eragin baldintzatzalea dutela alderdi mikroekonomikoek eta, lehiakortasunaren egoera aurreratuetan, jakintza sortu, transmititu eta aplikatzeari lotutakoek.

Lurraldeari lotutako ikaskuntza prozesuak kontzeptualizatu, sustatu eta bideratu nahi dira. Horretaz gainera, politika sistemikoak ebaluatzenko metodologiak definituko dira, lurraldearen ikaskuntza prozesu horiek indartzeko.



### Berrikuntzako eskualdeko sistema

Lehiakortasunaren oinarria, gero eta gehiago, berrikuntzan datza eta ez soiliik kostuetako abantailan. Ildo horretatik, berrikuntza ahalbidetuko duten erakunde pribatu eta publikoen multzoa ulertu eta indartzea da lan ildo honetan lehentasunezko aztergaia.

Horrela, eskema kontzeptualak garatzea bilatzen da, berrikuntzako beste adierazle egoki batzuekin batera, eta jakintza hori Berrikuntzaren Euskal Sistema hobetzeko era-bili nahi da. Arlo horretako erronka nagusien artean, honakoak aipa ditzakegu:

- Berrikuntzaren faktore baldintzatzaleak identifikatzea eta faktore horiek ekoiz-kortasunean eta iraunkortasunean duten eragina ikustea;
- Berrikuntzaren Euskal Sistemako eragileen arteko harremanak eta efizientzia aztertzea;
- Euskal Autonomia Erkidegoko eredu besta eskualde eta herrialde batzuetako ereduekin alderatzea;
- EAEko sistema modelizatzea, jardunbide egokiak sustatzeko.

### Klusterrak

Eskualdeko lehiakortasuna hobetzeko, besteak beste egitura ekonomikoko kluster nagusiak behar bezala garatu behar dira. Lan ildo estrategiko honek klusterren efizientzia eta lehiakortasuna, baita klusterrak helburu dituen politika ere, aztertzea eta hobetzea du xede. Aldi berean, erreferentziako beste esparru batzuetako alderape-neko hausnarketak ere txertatu nahi dira, jakin baitakigu berrikuntzarako beharrezkoa den jakintza gero eta gehiago dagoela teknologia, trebetasun eta gaitasunen konbinazioen baitan. Lan ildo honen erronka nagusien artean aipatzekoak dira: (1) klusterrren azterketa eta balio kate globalen garapena; (2) kluster politikak ebaluatzenko metodologiak diseinatzea; eta (3) EAEko klusterren lehiakortasuna hobetzeko hausnarketa.



# Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak

## Proiektu nagusiak

### European Cluster Observatory-II

Europar Batasunak finantzatua, nazioarteko bost ikerketa zentrorekin elkarlanean: Stockholm School of Economics eta Ivory Tower Aktiebolag (Suedia); Clusterland Oberösterreich GmbH (Austria); Zentrum für Innovation und Technik in Nordrhein-Westfalen GmbH (ZENIT), (Alemania); Fondation Sophia Antipolis (FSA), (Frantzia).

#### Deskribapena

Eskualdeko lehiakortasunaren kontzeptua garatzea, gizarte dimentsioa eta ingurumeneko iraunkortasuna ere kontuan hartuta. Gainera, lehiakortasuna neurtzeko metodologiak garatzen ditu, Europako hainbat eskualdetan.

#### Helburuak

- Europako plataforma bat sortzea kontinentean klusterrak eta eskualdeko lehiakortasuna aztertzeko eta kluster elkarteen eta haien kideen arteko lankidetza lantzeko. Plataforma horrek informazio gakoa eskainiko du, baziodeak identifikatuko ditu, lankidetza sustatuko du eta jarduerak alderatuko ditu.
- Europako klusterrei buruz eta lehiakortasunerako eskualdeko esparruei buruz informazio esanguratsua es-kaintzea.

#### Zedarriak

- *Workshop Tomorrow's Innovative Industries: Regional and National Specialisation Patterns and the role of the Regional Business Environment.* Antolatzalea: Orkestra. Brusela (Belgika), maiatzak 12-13.
- Lau lan agiri osatzea lehiakortasunaren analisirako markoa zehatz eta gauzatzeko plana deskribatuz.
- *European Cluster Observatory* aurkeztea European Cluster Conference biltzarrean, Europar Batzordeko En-presa eta Industriako Zuzendaritza Nagusiak antolatua. Brusela (Belgika), irailak 29-urriak 1.
- Europar Batzordeak antolatutako ondoko biltzarretan parte hartzea:
  - "Regional Competitiveness: Challenges in Benchmarking for Policy Support" - Eskualdeko Politikako Zuzendaritza Nagusiak antolatutako ekitaldian aurkeztutako hitzaldia. Brusela (Belgika), urriak 5-6.
  - "Creative and Cultural Industry Clusters in Tourism Niche Markets" - Empresa eta Industriako Zuzendaritza Nagusiak antolatutako ekitaldia. San Vincent (Italia), azaroak 22.

### Eco-berri

Eusko Jaurlaritzak finantzatutako egitasmoa, Etor-tek Programaren baitan, Labein-Inasmet, Robotiker Tecnaliarekin lankidetzan, EAEko zenbait erakunderekin batera: Deusto Fundazioa – Gizarte Ikerketak, Kimika Analitikoko Saila (EHU), IBeA ikertaldea (Ikerketa eta Berrikuntza Analitikoa)/Eko-Diseinurako Ikasgela eta Bilboko Ingeniaritzako Goi Eskola Teknikoa.

#### Deskribapena

Lehiakortasunaren eta iraunkortasunaren arteko harremana azterzen duen proiektua, euskal industriarako, oro har, eta Eraikuntza Iraunkorreko Klusterrerako bereziki.

#### Helburuak

- EAEko enpresaburuen artean eta ingurunean eko-berrikuntzak eskaintzen dituen aukerak hedatzea, produktu eta prozesuen iraunkortasuna hobetzeko.
- Eko-berrikuntzaren abantailak eta lehiakortasunaren hazkundean duten isla jakitera ematea.

#### Zedarriak

- "Análisis cualitativo de competitividad y sostenibilidad medioambiental para la industria vasca" txostena amaitzea eta ematea.
- "Informe de competitividad de la edificación sostenible en la CAPV" txostena amaitzea eta ematea.



## Jabetza egiturak eta enpresa taldeak

Deustuko Unibertsitatearekin elkarlanean

### Deskribapena

Proiektuak eragile ekonomiko eta politikoen eska-riari erantzun nahi dio, EAEko enpresa taldeak eza-gutu eta ulertzeari dagokionez, ekonomian gero eta garantzi handiagoa baitute eta egiteko sus-pertzailea.

### Helburuak

- EAEko enpresa taldeen osakideen eta ezauga-rrien azterketan sakontzea.
- Enpresa talde bateko kide izateak taldeko en-presen emaitzetan eta finantza egituretan izan dezakeen eragina aztertzea.

### Zedarriak

“Grupos Empresariales de la CAV” txostena amaitzea, 2011n argitaratzeko.

## Garraioko azpiegituren EAEko sistema Gipuzkoako lurraldean lehiakortasun sortzaile

Proiektua Gipuzkoa Aurreraren baruan kokatzen da, Gipuzkoako Foru Aldundian, ALG Consulting eta IBKren laguntzarekin.

### Deskribapena

Gipuzkoaren lehiakortasuna garatzeko EAEko trenbide sare berria abian jartzeak dakartzan au-kerak aztertzea, pertsonen mugikortasunari, sal-gaien garraioari eta tokiko enpresei dagokienez.

### Helburuak

Garraio azpiegiturek Gipuzkoako lurraldearen le-hiakortasuna garatzeko duten potentziala azter-tzea.

### Zedarriak

- “Infraestructuras para la Competitividad de Gi-puzkoa”. “Y Vasca, la oportunidad que no po-demos perder” jardunaldietaurkezpena. Gipuzkoako Foru Aldundiko Mugikortasun eta Lurraldearen Antolamenduko Departamentua. Uztailak 7-8.
- Euskal Yari lotutako aukeren eta pertsonen eta salgaien mugikortasunaren inguruan hausnar-tzeko urte osoan zehar antolatutako saioetan parte hartzea (uztailak 7 eta 8, urriak 8 eta 14, abenduak 2 eta 16).

## Gipuzkoa Sarean

Gipuzkoako Aurreraren baruan dagoen proiektua, Gipuzkoako Foru Aldundia eta Donostiako Udala buru direla. Proiektu horretan ari dira baita ere Ox-fordeko Unibertsitatea eta Mondragon Unibertsita-tea.

### Deskribapena

Ikerketa proiektu honek lehiakortasunerako faktore gakoak ditu aztergai, faktore horiek Gipuzkoan az-tertzea eta haiengan eragingo duten esku hartzeak diseinatzea.

### Helburuak

Gipuzkoako lurraldearen gizarte kapitala aztertzea eta harten esku hartzea, lehiakortasunean eragi-teko asmoarekin.

### Zedarriak

- Ikerketaren lehenengo emaitzak aurkezteko eki-taldia (Miramon, maiatzak 15).
- Lurraldeko eragileekin bilerak, diagnostikoa al-deratzeko eta balizko esku hartzeen inguruan le-henengo hausnarketa egiteko.
- “Capital social y propiedad colectiva” mintegia, Institute for Science, Innovation and Society, Oxfordko Unibertsitatea (urriak 30).
- “Fortaleciendo el capital social de Gipuzkoa: Una mirada a Escocia” Iantegia. Colin Camp-bell-en hitzaldia (ekainak 30).
- “Better together-valores sociales y competitivi-dad”. Robert Putnam-en hitzaldia (irailak 14).



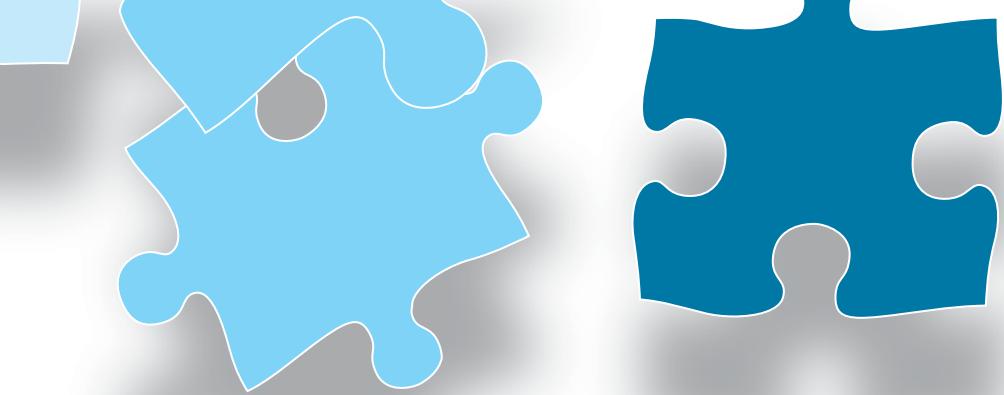
# Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak

EAeko garapen agentzieta eta metodologiak eta prestakuntza eramatea
Garapen eta eskualdeko garapen agentziekin lankidetzan.
Deskribapena
Tokiko esparruan lankidetzako sareen kontzeptualizazioan eta kudeaketan laguntzea.
Helburuak
<ul style="list-style-type: none"><li>● Metodologia transferitzeko ekintzak garatzea Euskal Autonomia Erkidegoko tokiko garapeneren arduradunentzat.</li><li>● Garapen (Garapen Agentzien Euskal Elkartea) laguntza lankidetzaren inguruko prestakuntza, informazio eta sustapen ekintzak abian jartzen, eskualdeko garapen agentziako teknikarientzat.</li></ul>
Zedarriak
<ul style="list-style-type: none"><li>● Lehiakortasunaren Eskualdeko Diagnostikoak. Lau lantegi diagnostikoak egiteko, Michael Porterren diamantearen metodologia eta Eskudal datu basea erabilita (ekainak 29, irailak 23, urriak 28 eta abenduak 16).</li><li>● Garapen agentzien kokatzeari buruzko hausnarketa lantegia (abenduak 14).</li><li>● “Redes Locales” lantegia (urriak 22).</li></ul>

Udal politiken egitekoak tokiko ingurune berritzaleak sortzeko
Ezagutza Gunearekin lankidetza (lankidetza publiko-pribatuko sarea, Urola Erdiko enpresek, prestakuntza zentroek, udalek eta Eskualdeko Garapen Agentziak osatua).
Deskribapena
Ikerketa eraldatzailearen kontzeptua bultzatzen duen proiektu esperimentalra. Proiektuaren kontzeptu nagusietako bat sarea da eta horregatik, hainbat sare aztertu dira, kontzeptualizazio prozesua elikatuko duten jardunbide egokiak aurkitzeko.
Helburuak
Benetako adibide batean udal politikek tokiko ingurune berritzaleak sortzen izan dezaketen egitekoaz aztertza eta jakite hori eskualdeko garapen agentzientzat ikaskuntza prozesuetara eramatea.
Zedarriak
Hainbat bilera egin dira esperientziak eta jakiteak trukatzeko, sarearen hausnarketa estrategikoaren prozesuari laguntzeko eta plan estrategiko berriko ebaluazio sistema definitzeko.

Berrikuntzako adierazleak
Innobasqueren lankidetza.
Deskribapena
Proiektuaren egiteko nagusia Euskal Autonomia Erkidegorako berrikuntza adierazleak aztertzea da. Horretaz gainera, beste egiteko batzuk ere hartzen ditu barne proiektuak; berritzeko eta ikasteko DUI (“by doing, by using and by interacting”) moduari lotutako adierazleen alderdiak eta berrikuntza enpresaren barruan neurtea, Management-aren literaturaren bidez.
Helburuak
Euskal Autonomia Erkidegorako berrikuntzako adierazle egokiak edukitzeak, bereziki zientzia eta teknologian oinarritutakoak ez direnak, sortzen dituen arazoak aztertza, haien garatzeko proposamenak zehazteria iristeko.
Zedarriak
<ul style="list-style-type: none"><li>● Parrilli, M.D. (ed.) Innovación y Aprendizaje: lecciones para el diseño de políticas. Innobasque; Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua. ISBN: 978-84-693-3526-0.</li><li>● Berrikuntzako adierazleei buruzko azterlanaren ondorioak aurkeztea (urriak 22).</li></ul>





## Klusterrak identifikatzea Euskal Autonomia Erkidegoko eskualde eta udalerrian

Garapen eta Eusko Jaurlaritzako Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailarekin lankidetzen.

### Deskribapena

Proiektuak klusterizatze prozesu berriak sortzeko aukera du aztergai, Orkestrak sortutako lanabes bat erabiliz.

### Helburuak

Klusterizatze prozesuak ekarriko dituzten gaitasunak sortzea, tokiko eragileei Institituak berak sortutako lanabesak transferituz, interes potentziala izan dezaketen klusterrak identifikatzeko.

### Zedarriak

“Cogeneración del conocimiento en la identificación de clústeres” txostena amaitzea, 2011n argitaratzeko.



## Kluster politiken ebaluazio parte hartzailea

Eusko Jaurlaritzarekin, EAEko Aeronautikako Kluster Elkartarekin (HEGAN), Deustuko Unibertsitatearekin eta Euskal Herriko Unibertsitatearekin lankidetzen.

### Deskribapena

Proiektuak kluster politikak ebaluatzeko ikerridoan sortutako jakintza eta metodologiak aplikatzen ditu. EAEko Aeronautikako Kluster Elkartean (HEGAN) aplikatu da lehenengo metodologia berria. Ondoren, interesa duten beste Kluster Elkar batzuetara zabalduko da.

### Helburuak

- Kluster politiken ebaluazioan sortutako jakiteak eta metodologiak aplikatzea.
- Eusko Jaurlaritzaren politika hori baloratzeko metodologia berria (ebaluazio parte hartzailea) aplikatzen aurrera egitea.

### Zedarriak

- Aragón, C.; Aranguren, M.J; Iturrioz, C. (2010). Evaluación de políticas clúster. El caso del País Vasco. Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua. ISBN: 978-84-9830-265-3
- Kluster politikaren ebaluazio parte hartzaileari buruzko jardunaldia, argitaratutako lanaren emaitzak zabaltzeko (irailak 3).
- Metodologia beste kluster elkar batzuetara hedatzeko lehenengo lantegia (abenduak 10).

## Kluster Elkarteen ondarearen azterketa

Eusko Ikaskuntzarekin, Salamancako Unibertsitatearekin eta Euskal Herriko Unibertsitatearekin lankidetzen.

### Deskribapena

Dagokion ikerketa prozesua egin ostean, proiektuaren asmoa da aztertutako kluster bakoitzari buruzko lana argitaratzea.

### Helburuak

- Euskal Autonomia Erkidegoko klusterren lehiatzeko abantailak eta haien bilakaera historikoa aztertzea.
- Gaur egungo erronkak zein diren aztertzea, tresna horren efizientzia hobetzen lagunduko duen informazio esanguratsua lortzeko.

### Zedarriak

Itsasoko Industriaren Klusterraren jatorri historikoei buruzko azterketa amaitzea, 2011n argitaratzeko.

# Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak

## Gobernantzara hurbiltzea Ikerketa-Ekintzaren bidez

Ikerketa-ekintzako metodologietan erreferentzia diren nazioarteko ikertzaileen talde batekin eta tokioko, lurralde historikoko eta EAEko lankidetza publiko eta pribatuko sareetako ordezkariekin lankidetzan.

### Deskribapena

Ikerketa-ekintza metodologia erabiltzen da, bestekarriko sarean, sareen artean maila askotako ikaskuntza prozesuak esperimentatzeko. Proiektu horri esker, metodologia horri buruzko esku liburu prestatuko da, argitaratu eta nazioartean hedatzeko.

### Helburuak

Ikerketa-ekintza metodologien inguruko jakintza sortzea, ondoren harten interesa duten inguruneko eragileei transferitzeko. Ikerketa-ekintzaren bidez aztertuko da nola laguntzen duten ikaskuntza prozesu kolektiboek lurraldearen gobernantzako modu berriak sortzen.

### Zedarriak

- Lurralde erakundeetako, kluster elkartetako eta EAEko tokiko, eskualdeko eta probintziako sareetako ordezkariekin bilerak (martxoak 30 eta uztailak 6).
- Lan saioak Bjorn Gustavsen (National Institute for Working Life) eta Morten Levin-ekin (Norwegian University of Science and Technology), eginen ari den lanaren edukia alderatzeko (maiatzak 25 eta 28).
- Adger Research-ekin lankidetza hitzarmena sinatzea, ikerketa-ekintza bultzatzeko (abenduak 21).

## Enpresentzako 2010-2013 Lehiakortasun Plana diseinatzeko, ezartzeko eta ebaluatzeko aholkularitza

Eusko Jaurlaritzako Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailarekin, Innobasquerek eta Euskalitekin lankidetzan.

### Deskribapena

Eusko Jaurlaritzari Enpresentzako 2010-2013 Lehiakortasun Plana diseinatzeko, ezartzeko eta ebaluatzeko laguntza eta aholkularitza prozesua, lehiakortasunaren diagnostikoak eta programen ebaluazioak eginez, bestekarriko sarean.

### Helburuak

- Enpresentzako 2010-2013 Lehiakortasun Planaaren diseinuan aholkularitza, lehiakortasunaren azterketak eginez eta plan hori egiteko Proiektuaren Batzordean parte hartuz, Euskalit eta Innobasquerek batera.
- Enpresentzako 2010-2013 Lehiakortasun Planaaren jarraipena eta ebaluazioa, indarrean egongo den bitartean.

### Zedarriak

Enpresentzako 2010-2013 Lehiakortasun Plana egitea, alderatzea eta aurkeztea.

## ELGEri laguntza, EAEko berrikuntza sistemari buruzko txostena egiteko

Eusko Jaurlaritzako Industria eta Heziketa Sailekin, SPRIREkin, Innobasquerek eta Tecnalia eta IK4rek lankidetzan.

### Deskribapena

Iritziak, analisiak, harremanak eta feed-back ematea parte hartzaile guztien eta ELGEko ordezkarien arteko bileretan.

### Helburuak

EAEko Batzorde Teknikoari aholkularitza. Batzorde Teknikoak ELGEri EAEko berrikuntza sistemari buruzko informazioa ematen dio eta analisiak eta ondorioak alderatzeko lana egiten du.

### Zedarriak

- “Bases para una estrategia y para las políticas de innovación en el País Vasco”. Orkestrak Innobasqueren Zuzendaritza Batzordean egindako aurkezpenaren izenburua (azaroak 9).
- Proiektuaren ondorioen azterketa ELGEko Lurralde Garapenerako Politikako Batzordean, Paris (Frantzia), abenduak 2.



# Ekintzailetza

Ekonomiaren lehiakortasuna bere baitan duen dinamika ekintzaileak berritzen du. Eskualde aurreratuetan, eta batez ere industriari dagokionez, dinamika horrek errendimendu handiko ekintzailetza gero eta gehiago garatzea eskatzen du. Errendimendu handiko ekintzailetzak teknologiako eta jakintzako elementu garrantzitsuak hartzen ditu barne, baita merkatu globaletan lehiatu nahi duten negozio ereduak ere.

Jakintza arlo honetan, helburu nagusia da EAEko ekosistema ekintzailearen hobekuntza bultzatzea, funtsezkoa baita proiektu ekintzaileen kalitatea eta eragin ekonomikoa hobetzea lortzeko. Horrekin guztiarekin proiektu horiek gauzatzeko eta aurrera egiteko baldintza optimoak lortu nahi dira.

Lurraldearen lehiakortasuna, epe luzera iraunkorra izango bada, enpresa demografiaren dinamika egoki batean oinarrituko da. Lurralde bateko ekintzaileen bolumenak eta kalitateak lotura estua dute lurraldeak merkatu globaletan lehiatzeko duten gaitasunarekin.



## 2010eko jarduera nagusiak

- Ikerlanak zabaltzea nazioarteko zein tokiko aldizkarietan (*International Journal of Business Environment*, *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*, etab.).
- *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) urteko txostena egitea eta argitaratzea Euskal Autonomia Erkidegorako, bertako jarduera ekintzailea aztertzeko. Jende askori zuzendutako dokumentua da, ez soili mundu akademikoari zuzendutakoa.
- Nazioarteko foroetan eta biltzarretan parte hartzea (*Research on Entrepreneurship*, *Academy of Management*, *European Regional Science Association*, *International Journal of Business Environment*, etab.).
- Urte bat baino gehiagoko ikerketa projektuetan parte hartzea, *Interreg* Europako funtsek eta Espainiako Zientzia eta Berrikuntza Ministerioko funtsek finantzatuta.
- Doktore tesietako epaimahaietan parte hartzea, ekintzailetzari lotutako gaietan, Espainiako hainbat unibertsitatetan.
- Irakaskuntzari lotutako jarduerak, besteak beste, graduondoko ikastaroak eta mitziak eskaintza Europan eta Latinoamerikan, baita Deusto Business Schoolekin ohiko lankidetza ere, Executive MBA programan eta Deustuko Unibertsitatearen doktorego programan.



# Ekintzailetza



## Lan ildo estrategikoak

### Enpresa Demografia

Lan ildo honetan, enpresen sorreran, biziraupenean eta hazkundean eragina duten faktoreak hobeto ulertzeko azterlanak egiten dira. Horretarako, enpresa demografian bilakaeraren jarraipena egiten da, enpresa demografiaren eta eskualdeko lehiakortasunaren arteko lotura aztertzen da eta erakunde publikoen egitekoa lantzen da. Egiteko horiekin, Orkestrak enpresa demografiaren ezaugarriak eta eskualdearen ongizate maila lotzen dituzten azterlanak egin nahi ditu, horrela, ezaugarri horien eta lehiakortasunaren arteko loturan sakontzeko.

### Hazteko potentzial handiko ekintzailetza: enpresa sortu berrien berrikuntza eta nazioartekotza

Proiektu ekintzaile berritzaleak eta/edo hasiera-hasieratik atzerriko merkatuetan fakturnatzen dutenak aztertzen ditu. Gainera, euskal erakunde berrieik lehenengo urratsetatik bertatik merkatu globaletan lehiatzeko beharrezko gaitasunak zein neurritan eskuratzentz dituzten ere aztertu nahi du.

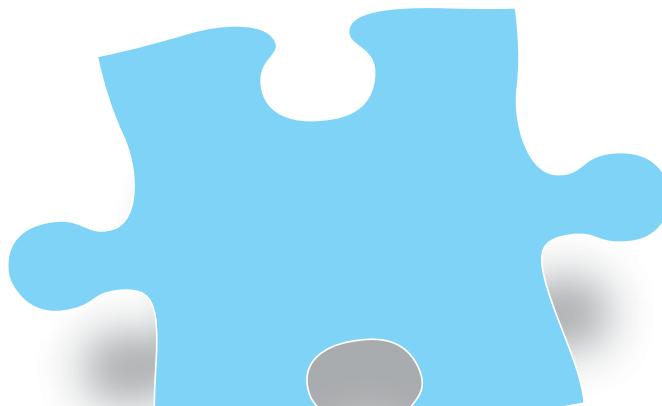
Lan ildo honen erronka nagusiak dira *born-global* enpresa eragin ekonomikoa ebaluatzea eta erakunde publikoei gomendioak ematea proiektu ekintzaile berritzaleak sustatzeko. Crecer+ Plataforma da lan ildo honetan funtsezko programa hazteko potentzial handiko proiektuak dituzten ekintzaileei laguntzeko (*Crecer+ Venture Academy*), eta enpresa berritzale berriak finantzatzeko interesa duten *business angels* potentzialei laguntzeko (*Crecer+ Business Angels*).

### Enpresa barneko jarduera ekintzailea ('spin-offs')

Lan ildo honen barruan jarduera ekintzailearen eta garapen ekonomikoaren arteko lotura aztertu nahi da, horretarako enpresa barneko prozesu ekintzailearen arrakastarako gakoak identifikatuz. Enpresa barneko jarduera ekintzaileak gaur egungo antolakundeek enpresa sortzea esan nahi du. Ikerketa eremu horretan azterlan gutxi egin dira eta gero eta handiagoa da gai hori aztertzeko beharra: erronka hori bere egiten du Orkestrak.

### Ekosistema ekintzailea eta eskualdeko lehiakortasuna

Lan ildo honek Euskal Autonomia Erkidegoko ekosistema ekintzailea du aztergai eta haren garapena ebaluatzen du. Ekosistema ekintzailea osatzen duten eragileen multzoak asko lagundi diezaiok proiektu ekintzaile arrakastatsu eta eragin ekonomiko handikoentzat ingurune egokia sortzeari. Horregatik, lan ildo honen erronka nagusia da eragile horien garapen maila ezagutzea eta duten egiteko ulertzea, ekonomia eta gizarte ongizate handiagoa lortzeko.



## Proiektu nagusiak

### Crecer + Plataforma: Crecer + Venture Academy

Eusko Jaurlaritzarekin, SPRIrekin, Kuxarekin eta Sophia Antipolis Business Angels Associationekin lankidetzen

#### Deskribapena

Venture Academy lagun egiteko programa bat da, hazteko potentzial handia duten enpresak erakartzeko eta haiei laguntzeko sortua, aurrera egin dezaten. Programan parte hartzen duten enpresek adituen coaching saioak eta merkatuetan barneratzeko laguntza jasotzen dituzte, baita nazioarteko business angels sareetan sartzeko bidea ere, enpresak hedatzeko.

#### Helburuak

Negozi berritzaleen ekintzaileak identifikatzea eta enpresen hedapena bultzatzea, Euskal Autonomia Erkidegoan hazteko potentzial handiko jarduera ekintzailea sustatzeko eta indartzeko.

#### Zedarriak

- Venture Academyn parte hartzea, Virtualware enpresaren eskutik, Sophia-Antipolis Business Angels elkartea antolatua. Apirilak 30.
- Crecer+ International Venture Academy ekitaldia antolatza (irailak 17). Ekitaldi honetan bi enpresak jaso zuten saria, Europako ekitaldietara joateko aukera ematen ziena:
  - Chicisimok Nizan (Frantzia) enpresa ekintzaileenaren eta hedatzeko ahalmen handienekoaren Europako saria irabazi zuen Sophia-Antipolis Business Angels Association Venture Academy ekitaldian.
  - Dynakin-ek EBANen (European Business Angels Network) Winter University ekitaldian parte hartu zuen.
- Coachingeko saioak
  - Selling and New Markets, CEDEMI (Bilbo, urriak 21).
  - Going International, CEIA (Gasteiz, azaroak 29).
  - Building Powerful Entrepreneurial Teams, BEAZ (Bilbo, abenduak 17).

### Crecer + Plataforma: Crecer + Business Angels

SPRI, Kutxa eta European Business Angel Network-ekin lankidetzen.

#### Deskribapena

Crecer + Business Angels Orkestraren ekimen bat da, *start-up* enpresen finantzaketa eta lagun egi-ten parte hartu nahi duten inbertsiogileak erakartzeko eta prestatzeko xedea duena, negozioaren garapenaren hasierako urratsetan. Ekimen horren bidez inbertsio foro bat antolatu nahi da, maiztasun jakin batekin, inbertsiogileen aurrean proiektu ekintzaileak aurkezteko eta finantzaketa eragiketak ixtea ahalbidetzeko.

#### Helburuak

Business Angels inbertsiogileen elkartea sortzea, *smart money* eskainiko dietenak hasierako fasean dauden eta berehalako hazkundea izatea espero den negozioak dituzten ekintzaileei.

#### Zedarriak

- Adituen Taldea osatu da sarea sustatzeko.
- Ekimena European Business Angels Association elkarteko kide da.
- Komunikazio kanpaina garrantzitsua egin da, Business Angels izan daitezkeenetara iristeko.



# Ekintzaileta

**Global Entrepreneurship Monitor – Euskal Autonomia Erkidegoa 2009**

Eusko Ikaskuntza, Deustuko Unibertsitatea, Euskal Herriko Unibertsitatea eta Mondragon Unibertsitatearekin lankidetzen.

**Deskribapena**  
Proiektu hau nazioarteko partzuergo baten barruan dago, eskualdeen gaitasun ekintzailea neurtzeko sortua. Emaitza urteko txosten batean aurkezten da. Bertan EAEko jarduera ekintzailearen diagnostikoa egiten da.

**Helburuak**

- Euskal Autonomia Erkidegoan enpresak sortzeko gaitasuna beste herrialde batzuetakoarekin (56 herrialde) eta Espainiako beste eskualde batzuetakoarekin (17 autonomia erkidego) alderatzea.
- EAEko hiru lurralteetako (Araba, Bizkaia eta Gipuzkoa) barne errealitatea alderatzea.

**Zedarriak**  
GEM 2009 Txostena argitaratzea:  
Peña, Legazkue, I. (zuz.) (2010). GEM-País Vasco 2009 (6) Eusko Ikaskuntza; Orkestra-Lehiakortasuneko Euskal Institutua. ISSN: 1889-5468.



## RethE: Rethinking Entrepreneurship

Proiektu hau Europar Batasuneko VII. Programa Markoaren barruan dago. Hauek dira partzuergoko bazkideak: Irlandako Hego-mendebaldeko Eskualdeko Agintaritza; Alentejoko Eskualdeko Garapen Agentzia, Portugal; Cardiffeko Unibertsitateko Ikasketa Aurreratuuen Zentroa, Gales; Loira Eskualdeko Kontseilua, Frantzia; Lan Ekintza Bilboko tokiko garapen agentzia.

**Deskribapena**

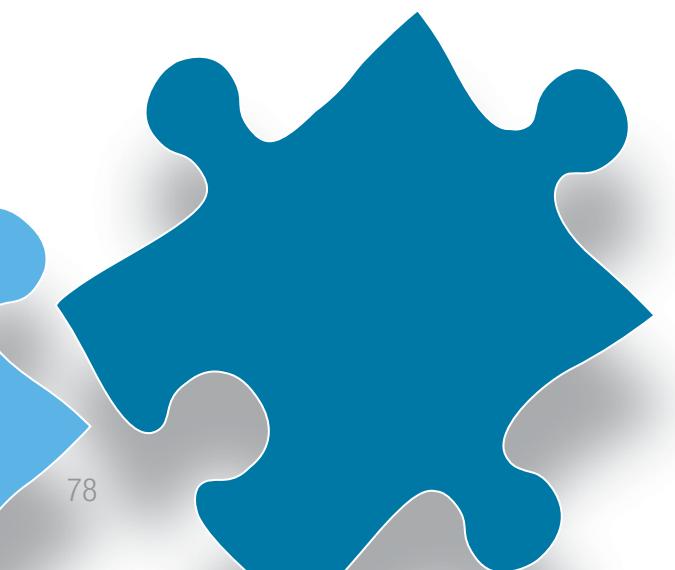
Ekintzaileta sustatzeko ohiko ikuspegia agortuta egotearen kezkak partzuergo bat sortzea ekarri du, ekintzaileta lantzerakoan formula berriak eta ikuspegi berritzaleak bilatzea helburu duena.

**Helburuak**

- Atlantikoaren Injurunean ekintzaileta sustatuko duten erakundeen sarea sortzea, Europar Batasuneko beste ingurune batzuekin dagoen aldea murrizten laguntzeko.
- Ekintzailetzaren eredu berri bat formulatzea, ekintzaileei eta start-up-ei zerbitzu berriak eta laguntzeko tresnak eskaintzeko aukera emango diena.

**Zedarriak**

- Orkestrek, Lan Ekintzarekin batera, *Orthodox Approach Document for Entrepreneurship* hausnarketa dokumentua prestatu du, proiektuan parte hartzen duten bost eskualdeetan ekintzailetzaren egoera alderatzeko.
- Partzuergoaren bileretan parte hartu da, alderdi akademikoa lantzeko:
  - Stanfordeko kasua, partzuergoaren bisitaldia Kaliforniara (AEB), otsailaren 21etik 28ko astean.
  - Partzuergoaren bileran parte hartzea, Killameyn (Irlanda), apirilak 29 eta 30.
  - Partzuergoaren V. bilera prestatzea eta bertan parte hartzea, Bilbon, azaroak 18 eta 19.



# Estrategia

Jakite arlo honen jarduerak Lurraldea, Berrikuntza eta Kluster arlokoen eta Ekintzaileta arlokoen osagarri dira. Enpresak merkatuetan lehiatzen diren eta balioa sortzen duten eragile nagusiak direla jakinik, lehiakortasunaren elementu baldintzatzaleak direla azpimarratu nahi da. Enpresetan katalizatzen dira lurraldari eragiten dioten dinamika globalak, eta enpresak berak dinamika horien aurrean erreakzionatzen dute eta aurrea hartzen diete.

Enpresak erreferentziako faktore direla jakinik, eta nazioarteko jardunbide egokienak oinarri hartuta jardunez, arloaren helburuak euskal enpresak xehetasun guztiekin ezagutzea, haien lehiatzeko kokapenaren benchmarking-a egitea, funtzionatzeko modua ulertzea (merkatuak, berrikuntza prozesuak, pertsonak, antolaketa, nazioartera ateratzeko eta hazteko estrategiak, etab.) eta inguruneko lehiakortasun mailan duten eragina neurtea dira.

## 2010eko jarduera nagusiak

- 2010. urtean, arloko jarduera murritza izan da, giza baliabideak mugatuak izan baitira. 2010-2013 Plan Estrategikoaren baitan, lehenengo mailako ikertzaileak hartzeko prozesu garrantzitsu bat ekin zaio eta horrek aukera emango du epe laburrera helburuak betetzeko.
- Gainerako arloekin lankidetza estua izan da eta horren baitan, haien prozesuei enpresa dimentsioa erantsi zaie.
- Hainbat ikerketa proiektu hasi eta bukatu dira, kanpoko ikertzaileekin lankidetzen:
  - “Procesos y redes de innovación de la empresa vasca”, Carlos Osoriorekin elkarlanean (Adolfo Ibañez Unibertsitatea, Txile).
  - Euskal enpresen nazioartekotzea krisi ondorengo munduan: azterzeko kasuak, Lourdes Casanovarekin elkarlanean (INSEAD).
  - Euskal Autonomia Erkidegoko manufakturako enpresen estrategien azterketa, Josune Sáenz, Nekane Aramburu eta Juan José Gibajarekin elkarlanean (Deusto Unibertsitatea).

## Lan ildo estrategikoak

### Berrikuntza prozesuak

Arrakasta handieneko enpresen kudeaketa moduak eta berrikuntza prozesuak aztertzen ditu, gainerako enpresetara, bereziki enpresa txiki eta ertainetara era-mateko metodologik zehaztu ahal izateko. Efizientzia jada ez da enpresen lehiakortasunaren funtsezko arma, aitzitik, epe luzera lehiakor izateko, balio proposamen berezia eskaini behar da, berrikuntzaren osagaiak ere pisua duela.

### Nazioartekotze prozesuak

Lan ildo honen helburua da euskal enpresen nazioartekotze prozesuak ulertzea, bai jarduera esportatzaleari dagokionez, bai atzerriko zuzeneko inbertsioari dagokionez. Enpresei nazioartekotze prozesuen garrantzi estrategikoaz jabetzen lagundi nahi zaie.

### Dimentsioa eta antolaketa egiturak

Enpresen barne antolaketa aztertzen du, lehiatzeko kokapenei erreferentzia eginez. Antolaketa eredu garrantzitsuenei erreparatzen die, eta, bereziki, ondoko alderdiei, besteren artean: dimentsioa, antolaketa egiturak, lidergoa, giza baliabideak. Hauek dira esparru honetako erronkak: (1) antolaketa egitura berriak eta sareko erakundeak aztertzea; (2) enpresen tamainari eta lehiakortasunari buruzko hausnarketa; eta (3) lanbideko profilen eskaria eta eskaintza aztertzea.



# Estrategia

## Proiektu nagusiak

Euskal enpresaetako berrikuntza prozesuak eta sareak
Carlos Osoriorekin elkarlanean, PhD, Adolfo Ibáñez Unibertsitatea (Txile)
Deskribapena
Proiektu honen helburua da enpresen berrikuntza proiektuen arrakasta eta/edo porrotaren gakoak aztertzea. Horretarako, arrakasta izan den kasu bat eta porrota izan den beste bat sakon aztertu dira, azterlanean parte hartzen duten zortzi enpresaetako bakoitzean, eta arrakasta eta porrotaren arteko aldea eragin duten berrikuntza proiektuaren plangintza eta garapen erabakiak identifikatu dira.
Helburuak
<ul style="list-style-type: none"><li>Euskal enpresek nola berritzen duten eta haien harremanetako kapitalak eskaintzen dien jainkinta berrikuntza prozesuetan nola erabiltzen duten hobeto ulertzeari.</li><li>Prozesu horiek eraginkorragoak izateko modua identifikatzea eta gizarteratzeko moduko ildoak sortzea.</li></ul>
Zedarriak
Proiektua amaitu ondoren, bi argitalpen egin dira eta alderatzeko lantegia euskal enpresekin. <ul style="list-style-type: none"><li>Osorio, C.; Elola, A. (2010). Procesos de innovación: claves para su éxito o fracaso. Orkestra Report. Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua. ISBN: 978-84-9830-267-7.</li><li>Osorio, C.; Elola, A. (2010). Las decisiones críticas en innovación. Harvard Business Review América Latina, 2010eko azaroa, 58-70. orr.</li><li>“Innovación” lantegia. Lantegi honetan berrikuntza prozesuen kudeaketari dagokionez azterlanean identifikatu ziren gabezia nagusiak gainditzen laguntzeko metodoak eta tresnak aurkeztu ziren. 2010eko urriak 14-15.</li></ul>

Talentua erakartzea Bizkaiko kluster estrategikoetan
Bizkaia Xederekkin lankidetzan
Deskribapena
Bizkaiko kluster elkarteko nagusietako, enpresaetako eta kluster bakoitzeko beste erakunde batzuetako ordezkariekin egindako lan bileretatik abiatuta, proiektuak kluster horiek epe labur eta ertainera eskatuko dituzten lanbideko profilen diagnostikoa egindu eta bestetik, jarraitu beharreko estrategiak identifikatu dira, talentu eskasiaren arazoa arintzeko. Esparru horretako politika publikoetarako orientazioak ere eskaini dira.
Helburuak
<ul style="list-style-type: none"><li>Bizkaiko kluster nagusiek hurrengo 3-5 urteetan eskatuko dituzten lanbideko profilen diagnostikoa egitea, EAEko hezkuntza sistemak eskari horri erantzuterik ez duela jakinik.</li><li>Talentua erakartzeko iturriak eta jarraitu beharreko estrategiak identifikatzea, talentu eskasiaren arazoa arintzeko.</li></ul>
Zedarriak
Lehenengo diagnostikoa amaitzea.

Euskal enpresaren nazioartekotzea krisi ondorengo munduan: kasuak
Lourdes Casanova PhDrenkin lankidetzan, INSEA-Deko irakaslea
Helburuak
Euskal enpresaren eta ekonomiaren kokapenerako irakasbideak ateratzea krisiaren ondorengo nazioarteko ingurune berrian.
Deskribapena
Atzerrian ekoizpen ezarpenak edo I+Gko zentroak dituzten zortzi euskal enpresaren nazioartekotze prozesua aztertzea: nazioarteko prozesuaren etapak, motibazioak, helmugako herrialdeak eta eskuadeak, eta horietako bakoitzean sartzea nola erabaki zuten.
Zedarriak
Aurrekariak, edukiak eta parte hartzaileak definiztea, 2011n proiektua gauzatzeko.

# Energia

Jakite arlo honek, sortu berria, Energia Katedran du jatorria, 2010. urtean osatu zena enpresa eta erakundeen laguntzaz: Eusko Jaurlaritza, Energiaren Euskal Erakundearen bidez, Petronor, Gamesa, Iberdrola eta BCG. Arlo berri honek lau gai multzoren inguruan lan egitea aurreikusten du: energia eta industria lehiakortasunaren eta industri garaparen alderditik; energia ekonomiaren eta merkatuen ikuspegitik; garraioa eta energia; eta energiaren geopolitika.

Ekonomiaren ikuspegitik eraginkorra izango den, ingurumenaren alderditik iraunkorra eta lehiakortasunaren eta industriaren garapenari lagunduko dion energia lortzeko aukera emango duten irtenbide posibleen eztabaideri elementuak eskaintza bilatzen du.

Aurrera eramango diren jarduerak energiaren eta industriaren arteko harremanen garrantzian oinarritzen dira, eskualdeko lehiakortasunaren faktore izanik batetik, eta negozio berrietarako aukera izanik, bestetik.

## 2010eko jarduera nagusiak

- Arloa sortzea, Orkestrako erakunde eta enpresa laguntzaileen babesaz gainera, Euskal Autonomia Erkidegoko energia sektoreko erreferentziazko erakunde eta enpresen babesarekin.
- Orkestraren Energiaren alorreko I Foro Iraunkorra, energia sektoreko, erakunde publikoetako eta arlo akademikoko 70 profesional baino gehiagoren presentziarekin.
- Ikertzaileak hartzea. Eloy Álvarez Pelegry, PhD, arloko arduradun, eta Fernando Spiritto, doktoregai. Laster doktorego ondorengo bi ikertzaile ere hasiko dira arlo honetan lanean.
- Azterlanetarako ildo estrategikoak eta lehentasunekoak definitzea, 2011 eta 2012 ikasturteetarako Jarduera Planean hedatuko direnak.

## Proiektu nagusiak

### Energiari buruzko Foro Iraunkorra

Petronor, EEE, Iberdrola, Gamesa, BCG eta Energia Klusterrarekin elkarlanean.

#### Deskribapena

Saiotan ondoko gaiak landu ziren: Europako energia politikaren erronkak, eragin ekonomikoak eta energia berriztagarrien kanpo eraginak; Espainiako energia politikarako gomendioak, energiaren hornikuntzaren segurtasuna kanpo politikan, eta petrolio prezioaren joerak eta aurreikuspenak.

#### Helburuak

Energia sektoreak etorkizunari begira dituen erronkak aztertzea, batez ere liberalizatu denetik eta ondoren gertatu diren arauketa aldaketengatik.

#### Zedarriak

- Orkestraren Energiari buruzko I Foro Iraunkorra, energia sektoreko 70 profesional baino gehiago bildu zituena (maiatzak 26 eta 27).
- Foroko hitzaldiak jasoko dituen liburua argitaratzea, 2011ko lehenengo hiruhilekoan kalera-tzeko.



## Lan ildo estrategikoak

### Energia: Ekonomia eta merkatuak

Nazioarteko eta nazioko energia merkatuen inguru-nea aztertzea, alderdi esanguratsuinetan, eta energia sortzeko teknologiak aztertzea eta ingurumeneko eta/edo energiako politiken eskakizunak barneratzea.

### Garraioa eta energia

Lau alderdiren inguruko lana: gaur egungo egoera nazio eta eskualde ikuspegitik, energia kontsumoa lurreko garraioan, eta garraiorako etorkizuneko teknolo-giak/aukerak.

### Energia eta industria: lehiakortasuna eta industri garapena

Energia hornikuntzaren azterketa industrian, input gisa. Zehazki, enpresen lehiakortasunaren barruan, energiaren egitekoa aztertuko da, "lehiakortasunaren diamanteari" eta "klusterizazeari" jarraituz, baita energiaren teknologia berriak sartzeak eta enpresa edo negozio berriak sortzeak ekar ditzakeen ondorioak aztertzea ere.

### Energiaren geopolitika

Energiaren ingurunearen analisia, geopolitikaren ikuspegitik. Hidrokarburoen gaur egungo mendekotasun mailaren azterketa eta ondorioak energia merkatuan. Energiaren mendekotasunak aurkezten dizkigun erroreki erantzuteko aurki ditzakegun bideak.

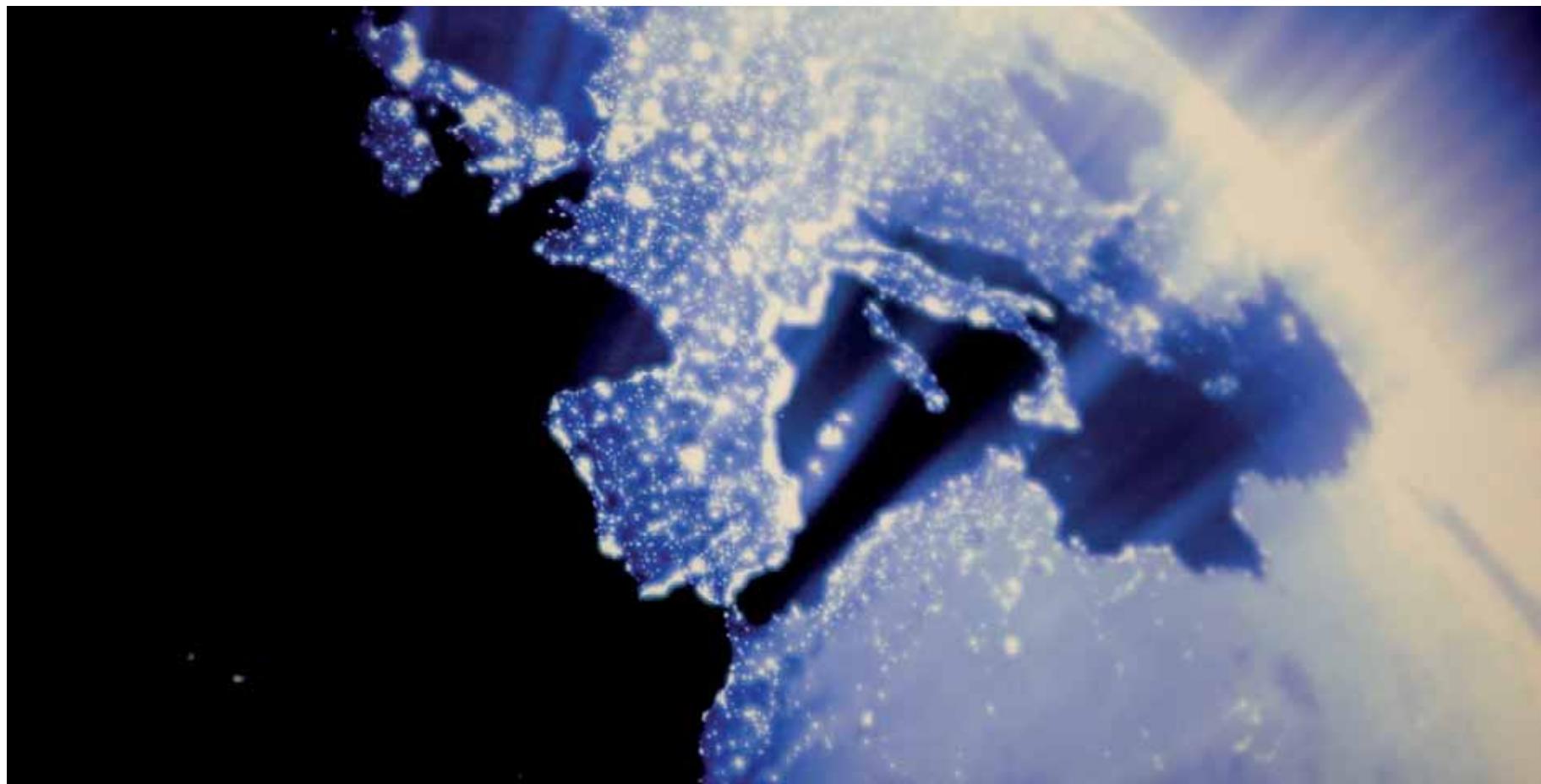
# Basque Chair of Competitiveness (BCC) katedra

Basque Chair of Competitiveness Institutuak sortu duen tresna da, eragile ekonomikoentzat eta erakundeentzat nazioarteko hedapenean eta presentzian antena eta lagunzaile izateko. Izen handiko irakaskuntzako erakundeei lotutako nodoen sarearen bidez, Katedrak Institutuaren xedeari lagunten dio, Orkestrarentzat, EAEko ekonomiarentzat eta bertako eragile eta enpresentzat interes berezikoak diren herrialdeetan.

Orain arte, Institutuak BCC Shanghai nodoa garatu du, China Europe International Business School (CEIBS) negozio eskola entzutetsuarekin. Gainera, munduan garabidean doazen eta euskal enpresentzat eta ekonomiarentzat, oro har, bereziki esanguratsuak diren herrialdeetan nodo berriak sortzeko lanean ari gara.

Patxi Lopez lehendakariak Txinara 2010eko irailean egin zuen bisita ofizialean, SPRIk China Europe International Business School (CEIBS) negozio eskolarekin hitzarmena berritu zuen, Orkestraren bidez, Lehiakortasunari eta Berrikuntzari buruzko Txinako

Euskadi Katedra kudeatzeko. Katedraren edukia eta irismena definitzen ari da orain. Katedrak bi merkatuetako harreman ekonomikoak, berrikuntza sistemak eta lehiazko dinamikak ezagutzeko zubi izan nahi du. 2011n beka baterako deialdia egingo da, Zientzia eta Teknologiaren Euskal Sistemako ikertzaile batek Txinan egonaldia egiteko, CEIBSeko ikertaldeetan. Ikertzaile hori euskal ekonomiarentzat eskualde hartan antena izango da eta Txinako eta Euskal Autonomia Erkidegoko ekonomien arteko trukea eta elkar ezagutzea bideratuko ditu.



# Governing the Global Risks

Orkestarak bultzatu duen proiektua, Daniel Innerarity (Ikerbasqueko ikertzailea EHUn) buru duen ikertaldearekin elkarlanean, Espainiako Zientzia eta Berrikuntzako Ministerioak finantzatuta. Ikerketa projektu horren helburua da jakintzan oinarritutako mundu mailako gizartea nola gobernatzen den aztertzea, jakintzaren gizarte globala gobernatzeak industri gizarteak, Estatuetan antolatuak, gobernatzeko behar ziren gaitasunen, prozesuen eta erregelen bestelakoak behar dituela jakinik.

Hauek izan dira proiektuaren emaitzak:

- *Governing the Global Risks mintegia*: Orkestarak urriaren 7an eta 8an antolatutako ekitaldia, Donostiako Bakearen eta Giza Eskubideen Etxean, Gobernantza Demokratikoaren Institutuaren eskutik. Nazioko eta nazioarteko aditu ugariak arrisku globalen eta horiek gaur egungo agenda politikoetan dituzten eraginen inguruan hausnartu eta eztabaидatu zuten. Parte hartzaleen artean azpimarratzekoa izan zen Javier Solana, ESADEko Ekonomia eta Geopolitika Globaleko Zentroko presidentea.
- Ikerketaren eta workshoparen emaitzetatik eztabaiderako hainbat material prestatu dira, horien artean, liburu elektronikoa eta paperrak.
- Gobernantzaren eskualdeko eta tokiko alderdiak landu dira, eskualde bati aplikatuta: gobernantza ereduak Euskal Autonomia Erkidegoan. Horren guztiaren emaitza paper bat izan da, *The 5th International Seminar on Region Innovation Policies* Biltzarrean aurkeztu dena, University of Adger Grimstad (Norvegia), urriak 14 eta 15.
- Proiektuaren dinamiken eraginez, Gobernantza Demokratikoaren Institutua sortu da, [www.gobernance.com](http://www.gobernance.com), egoitza Donostian duena. Institutuan nazioarteko ikertzaile talde bat ari da lanean, Daniel Innerarity eta Juan José Alvarez (EHUko katedraduna) buru direla.

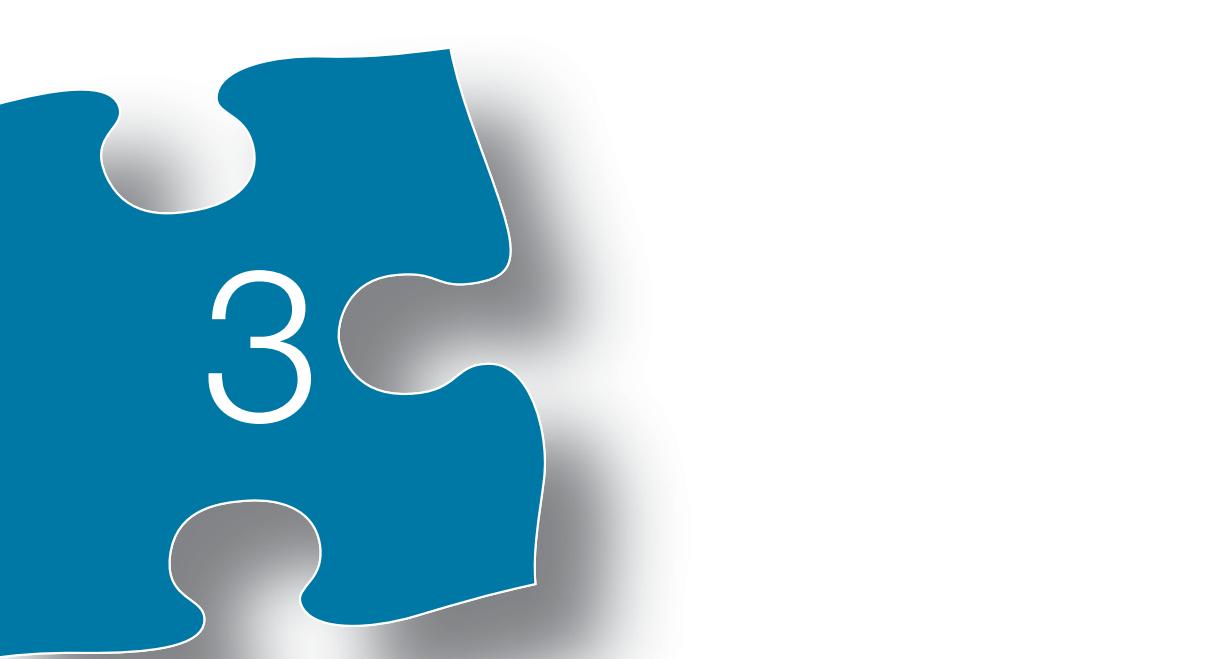




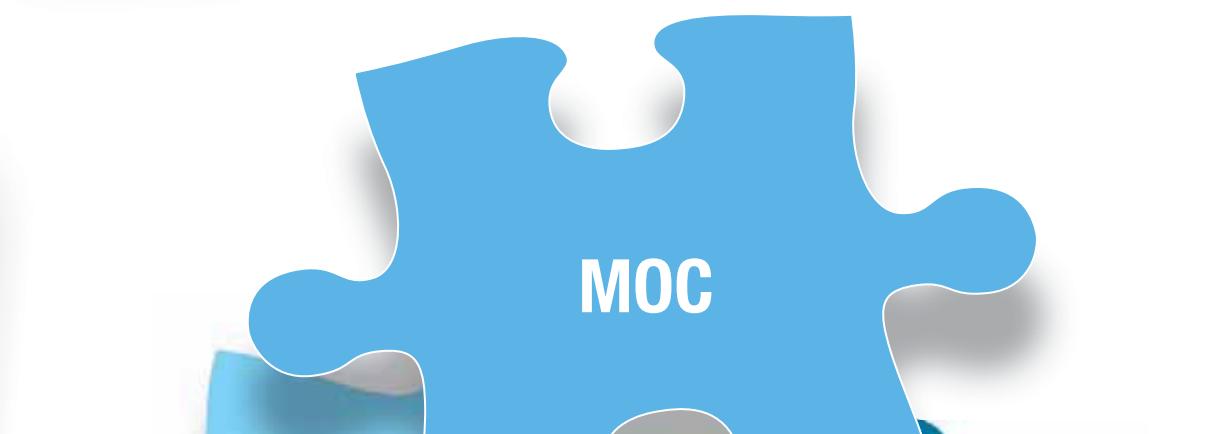
*MOC Donostia:  
New Yorki buruzko saioa.*



*Taldeko argazkia MOC Donostia.*



3



MOC



Doktoregoa



Lehiakortasuna

## Irakaskuntza

Heziketa programa espezializatuen baitan, Orkestrak bi ikastaro eskaintzen ditu, biak sarean. Lehenengoa Harvardeko Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) erakundearrekin, parte hartzaileek lehiakortasuna baldintzatzen duten oinarriak eta aldagaiak uler ditzaten; bigarrena, Deustuko Unibertsitatearekin, lehiakortasunaren azterketan espezializatutako karrera akademikoa garatzeko asmoa dutenentzat.

# Microeconomics of Competitiveness (MOC)

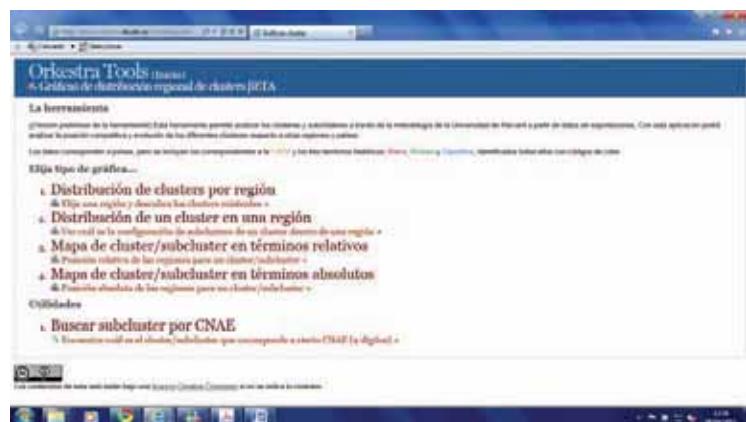
Irakaskuntzako jardueren artean, Orkestrak MOC ikastaroa eskaintzen du (*Microeconomics of Competitiveness*), Michael E. Porter irakasleak eta beronen Harvardeko Unibertsitateko ISC-Institute for Strategy and Competitivenessko taldeak diseinatua. Ikastaroak lehiakortasunaren faktore mikroekonomikoetan sakontzen du, bai enpresaren barnekoak eta bai enpresaz kanpokoak, enpresetako eta erakundeetako ordezkarri parte hartzaileei beren erakundeetako eta lurrealdeetako lehiakortasuna ulertzen eta eraldatzen laguntzeko.

MOC heziketa programa berezia da, sarean eskaintzen dena bost kontinenteeetako izen handiko nazioarteko ehu zentroarekin. Parte hartzaleek metodologia, prozesu eta material berberak erabiltzen dituzte. 2010ean ikastaroaren bi modalitate eskaini ziren, eskema kontzeptual eta analitiko berberak izanik, bakoitzaz gaitasun jakin batzuk garatzera bideratua.

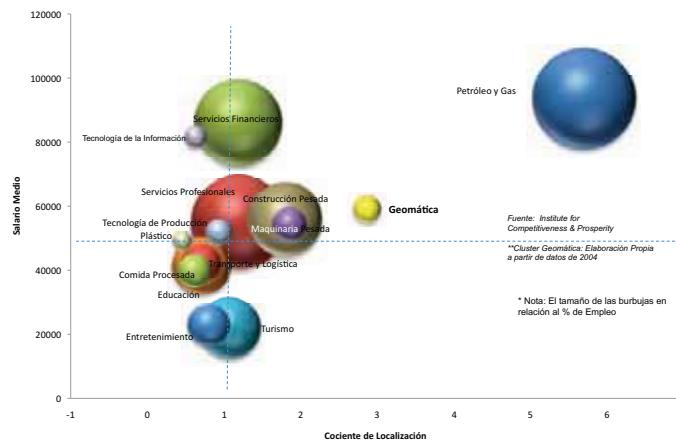
## MOC Donostia

Lehenengo modalitatea mota askotako hartzaleei zuzendu zitzaien, nagusiki enpresetako profesionalak, erakunde publikoetakoak, lankidetzako erakundeetakoak (kluster elkartea, sektoreko elkartea, merkataritza ganberak, garapen agentziak...), aholkularitza eta zentro teknologikoetakoak, eta ikertzaleak. Ikastaroaren modalitate hau bost moduluk osatzen dute eta horietan ingurune mikroekonomiko orokorra eta klusterra aztertzen dira, lurrealde eta enpresa estrategiak, eta esparru horietan mota askotako lurrealdeetan bizi izandako esperientzian sakontzen da: Japonia, Singapur, AEB, Costa Rica, Txile, Estonia edo Finlandia.

## Klusterren mapaketa



Klusterren banaketa Alberta 2006



Ikastaroaren helburuen artean daude lehiakortasunaren oinarriak eta hura baldintzatzen duten aldagaiak ulertzeari; lehiakortasun maila nabarmenak eta euren arteko harremanak bereiztea; ekoizkortasuna sendotuko duten enpresa inguruko ezaugarriak identifikatzea; nazioartekotze prozesuetan potentzialitate handieneko kokapen geografikoa erabakitzeari; kokapen baten eta bertako enpresen lehiakortasuna hobetuko duten estrategiak definitzea; lankidetza harremanen funtzioa ezartzeari eta harreman horiek sortzea; lehiakortasuneko kasu praktiko arrakastatsuak ezagutzea, mota askotako benetako egoeretan; eta bakoitzaren intereseko egoera zehatz baten azterketan sakontzea. Beste modalitatearekin alderatuta, desberdintasunik handiena da MOC ikastaroak parte hartzaleei lehiakortasunerako tresna analitikoak aplikatzeko beharrezko gaitasun teknikoak eskaini nahi dizkiela eta horretarako tresna gakoetako bat kluster-lurrealde baten inguruan proiektu bat egitea dela, tutoretzapean.

Ikastaro honetako eskolak Deustuko Unibertsitatearen Donostiako campusean eskaini ziren, martxoaren 5etik ekainaren 25era. Irakasle taldea honakoek osatu zuten: Mikel Navarro, Jon Azua, Mari Jose Aranguren, Ricardo Aguado, Aitziber Elola, Miren Larrea eta James Wilson.

Maiatzaren 28an saio berezia antolatu zen, New York hiriko kasua eztabaideatzeko: "Bloombergen estrategia garapen ekonomikorako". Saioa Jon Azuak zuzendu zuen eta bertara ikastaroko ikasle ohiak ere bildu ziren.

Ikastaroaren amaierako ekitaldian Eduardo Zubiaurre ADEGI-Gipuzkoako Empresaburu-en Elkarteo presidenteak parte hartu zuen, "Factores de Competitividad de Guipúzcoa para el siglo XXI" hitzaldiarekin.

## MOC Executive Workshop: Regional Competitiveness for Leadership

Bigarren modalitateak egitura exekutiboa izan zuen, talde txiki baten-tzat, erakundeko maila goreneko zuzendaritzako profila dutenak eta iraupen luzeko ikastaroan parte hartzeko zaitasunak dituztenak.

Bi modulutan egitura-tuta, MOC eredu lantzen da, eta horren barne, eskolak, benetako kasuen inguruko eztabaidak, eta Orkestrak egindako lehiakortasun analisiak eskaientzen dira, baita nazio eta nazioarteko esperientzia arrakastatsuen inguruko eztabaidak ere.

Ikastaroa Deustuko Unibertsitateko Bilboko campuseko IIBS liburutegian izan zen, ekainaren 17, 18 eta 19an; eta 24, 25 eta 26an.

Irakasle taldea Orkestrako Jon Azua, Mari José Aranguren, Mikel Navarro, Miren Larrea eta James Wilsonek osatu zuten, eta laguntzaile gonbidatuak ondokoak izan ziren: Christian Ketels, Orkestrako Aholku Batzordeko kidea eta Harvard Business Schoolko irakaslea; David Audretsch, Orkestrako Aholku Batzordeko kidea eta Indiana Universityko irakaslea; Soumitra Dutta, Aholku Batzordeko Kidea eta INSEADeko kidea; eta Alberto Pezzi, The Competitiveness Instituteko (TCI) presidentea.

Gainera, lehiatu eta lankidetzan aritu moduluau (amaierako ekitaldian), Jon Azuaren zuzendaritzapean, ondoko aditurek hartu zuten parte: Joseba Jaureguizar (Tecnalia); José Juez (Hegan), Jesús Mari Herrasti (GARAIA Poloa-MCC); Iker Galparsoro (GOIEKI).

## Microeconomics of Competitiveness Faculty Workshop

Abenduaren 12tik 14ra, José Luis Curbelo, Jon Azua eta Susana Francok mundu osoko MOC ikastaroen arduradunek urtero izaten duten bileran parte hartu zuten. Bi-lera haren aurretik, Harvarden, hilaren 12an *Knowledge Generation Workshop* ekitaldia izan zen, gaur egun MOC sarearen barruan eta kanpoan klusterrei eta lehiakortasunari buruz egiten ari diren ikerketen emaitzak aurkezteko.

# Enpresa Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego Ikastaroa



Taldeko argazkia Bilbo 2010.

Orkestrak eta Deustuko Unibertsitateak elkarrekin koordinatuta, ikastaroa lehiakortasunaren azterketan espezializatutako ibilbide akademikoa bilatzen duten ikasleei zuzentzen zaie. Ondoko ikerlerroei lotutako edukiak lantzen ditu: I) berrikuntza sistemak, hazkunde eta lurrardearen lehiakortasuna; II) gaitasun ekintzailea; III) klusterrak eta eskualdeko garapena; IV) enpresa txiki eta ertainak, famili enpresak eta enpresa taldeak; eta V) enpresaren gizarte erantzukizuna.

Ikastaroa Davide Parrillik koordinatzen du eta urtarrilaren 22an hasi zen. Hasierako saio horretan, Davide Parrillik eta Miren Larreak kasuak aztertzeko metodologiari buruzko eta ikerketa-ekintza metodologiari buruzko gaia landu zituzten, hurrenez hurren. Orkestrako ikertzaleek ikastaroan beste saio batzuk ere eskaini zituzten:

- Kluster kontzeptua (James Wilson, apirilak 21).
- Kluster tipologiak eta ibilbideak ingurune globala eta 22).
- Kluster politika eta haren ebaluazioa (Mari José Aranguren, apirilak 22).
- Klusterrak eta berrikuntza (Davide Parrilli, maiatzak 14).
- Lurraldea eta berrikuntza: tipologiak eta benchmarking-a, neurketa eta iturriak (Mikel Navarro, maiatzak 21).
- Lurraldearen lehiakortasuna (James Wilson, maiatzak 29).

Urrian ikastaroaren ikasturte akademiko berriari ekin zitzaion. Guztira 13 ikasle daude bertan, Alemania, Bielorussia, El Salvador, Espania, India, Kazakhstan, Kolonbia, Mexiko, Moldavia eta Ukrainatik etorriak. Horietako bost ikaslek Erasmus Mundus mugikortasun beka lortu dute. Ikastaroaren lehenengo urratsetan, Davide Parrillik kasuak aztertzeko metodologiari buruzko saioa eskaini zuen (urriak 30) eta hainbat ikaslerekin tutoretza saioak izan zituen.

MOC taldeko argazkia Faculty Workshopean, 2010eko abendua.





# 1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories

*SALON DE  
GRADOS*



## Collaborators:



ESTRATEGIA 2020  
Donostia - San Sebastián





4

## Mintegiak eta Topaketak



Elkarritzketak

Eztabaidak

Aurkezpenak

Jakite arloetako jardueren osagarri, Institituak zeharkako beste jarduera batzuk ere egiten ditu, arloen arteko jakite koordinatua eskatzen dutenak.

# Energiaren Foro Iraunkorra

Energiaren I. Foro Iraunkorra, Orkestrak antolatua, Bilbon izan zen maiatzaren 26an eta 27an. Energia sektoreko, erakunde publikoetako eta irakaskuntza munduko hirurogeita hamar profesional baino gehiago bildu ziren industria horretako etorkizuneko erronkei buruz hitz egiteko, batez ere, liberalizazioaren eta ondoren etorritako arauketa alda-keten eraginez.

Foroari hasiera afari batek eman zion, maiatzaren 26an, Bernabe Unda jauna, Eusko Jaurlaritzako Industria, Berri-kuntza, Merkataritza eta Turismo sailburua, buru zela. Afarian parte hartu zuten, halaber, Josu Jon Imaz Petronorreko presidenteak eta José Luis Larrea Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuko presidenteak.

Foroaren saioetan alderdi ugari landu ziren, besteak beste, Europako energia politikaren erronkak, energia berritzagarien eragin ekonomikoak eta kanpo eraginak; Spainiako energia politikarako gomendioak; energiaren hornikuntzaren segurtasuna kanpo politikari, defentsari eta giza eskubideei dagokienez; eta petrolioaren prezioaren joerak eta aurreikuspenak.

Foroaren emaitza Energia Katedra sortzea izan zen. 2011n foroan aurkeztutako hitzaldiak jasotzen dituen liburua argitaratuko da.



# 1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories



Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuak, Donostia Udalarekin eta Estrategia Donostiarekin batera, Lurraldee, Berrikuntzari eta Lehiakortasunari buruzko lehenengo mintegia antolatu zuen. Bi urtean behin egingo den topaketa da, berrikuntzan eta lurraldleen lehiakortasunean adituak diren akademikoen, aholkularien eta profesionalen eztabaidearako aukera paregabea eskaintzen duena.

Mintegia hiru egunez izan zen. Markel Olano Gipuzkoako foru diputatu nagusiak harrera egin zien parte hartzaileei Gipuzkoako Foru Aldundian, 2010eko irailaren 8an. Aurkezpenak Deustuko Unibertsitatearen Donostiaro campusean izan ziren, irailaren 9an eta 10ean.

Ehun profesional eta akademikotik gora elkartu ziren eskualdeen berrikuntzari eta lehiakortasunari buruzko azken garapenen eta joeren inguruan hausnartzeko. Ekitaldian parte hartu zuten, besteak beste, Odon Elorza Donostiaro alkateak, Patrizio Bianchi Italiako Emilia Romagna Hezkuntza eta Lan ministroak, Anna Lee Saxenian Kaliforniako Unibertsitateko Berkeleyko Informazio Fakultateko dekanoak, Mario Pezzini Ekonomi Lankidetza eta Garapenerako Erakundeko (ELGE) Garapen Zentroko zuzendariak eta José Luis Curbelo Orkestrako zuzendari nagusiak.

Topaketaren ostean, eztabaideak eta paper akademikoak egin dira. Nagusiak bi liburutan argitaratuko dira, edizio prozesua amaitzen ari da:

- *Territorios Innovadores y Competitivos*, Marcial Pons argitaletxea.
- *Perspectives on Global and Territorial Change*, Palgrave argitaletxea.

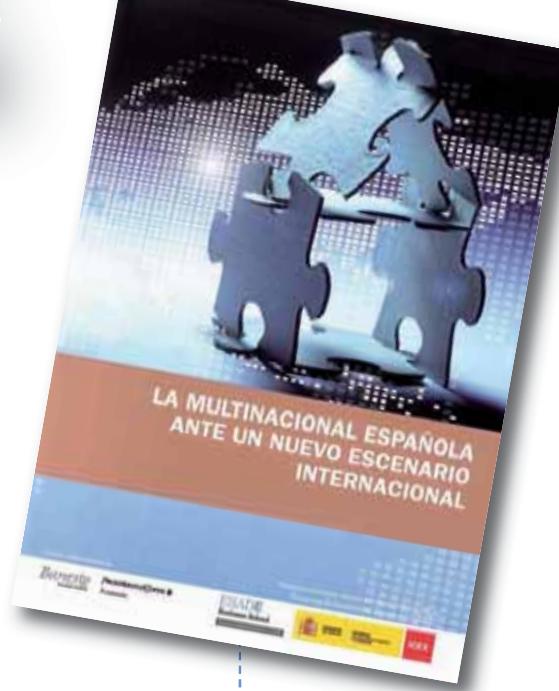


# Lehiakortasunari buruzko elkarrizketak- Lehiakortasuna etorkizuneko normaltasunean

Juan Manuel Eguiagaray Industria eta Energiako ministro ohiak, José Ignacio Goirigolzarri DBSko presidente-ordeak, David Audretsch Indianako Unibertsitateko Garapen Estrategien Institutuko katedradunak, Sandy K. Baruah Detroiteko Merkataritza Ganberako presidenteak eta Jon Azua eNovatinglabeko presidenteak (azken hirurak Orkestrako Aholku Batzordeko kideak eta burua, hurrenez hurren) Orkestrak Bilboko Alondgian antolatutako ekitaldian parte hartu zuten, joan den azaroaren 23an, beste 250 pertsonarekin batera.

Ekitaldia José Luis Curbelo Orkestrako zuzendari nagusiak moderatu zuen eta Iñaki Peña eta James Wilson Institutuko ikertzaile seniorrek ere hartu zuten parte. Adituen ekarpenetan azpimarratu zen berrikuntza dela herrialde aurreratuetan lehiakortasunerako estrategia-ten eragile nagusia eta Euskal Autonomia Erkidegoak aurrean dituen arazoen artean, aipatzekoak direla giza kapitalaren eskasia, euskal enpresen tamaina txikia eta enpresa traktoreen eskasia. Ekitaldiari amaiera eman zion Bernabé Unda Eusko Jaurlaritzako Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo sailburuak.





# Espainiako multinazionala nazioarteko jokaleku berriaren aurrean

Espainiako empresa multinacionalaren behatokiaren (OEME) urteko bigarren txostena Bilboko IIBZ liburutegian aurkeztu zen, abenduaren 9an, Orkestrak eta Deustuko Unibertsitateak antolatutako ekitaldian. OEME ICEX eta ESADERen baterako ekimena da, Banesto Fundazioak eta PriceWaterhouseCoopers-ek sustatua.

## Lehiakortasunari buruzko eztabaidak

Lehiakortasunari buruzko eztabaidek lehiakortasunari, haren arrazoiei eta ondorioei buruzko hausnarketak, esperientziak eta iritziak trukatzea dute helburu, modu lasaian eta hizlari gonbidatuekin. 2010. urtean lau eztabaida antolatu ziren, guztiak, jasotako balorazioen arabera, interes handikoak bertaratu zirenentzat.

- Vicente Salas - Zaragozako Unibertsitatea (apirilak 22). "La importancia del tamaño y la internacionalización de una organización para el desarrollo empresarial".
- Luciana Lazzaretti - Florentziako Unibertsitatea (maiatzak 6). "Un enfoque de industrias creativas: comparación entre Italia y España".
- José Antonio Alonso - Madrilgo Konplutense Unibertsitatea (ekainak 23). "Calidad institucional e innovación".
- Emilio Huerta - Nafarroako Unibertsitate Publikoa (azaroak 2). "La empresa española: factores microeconómicos de competitividad".







5

# Sareak eta Lankidetza Hitzarmenak

Lankidetzaren garrantziaz jabetuta, 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.

Instittuak

Zentroak

Unibertsitateak

INSTITUTE FOR STRATEGY  
AND COMPETITIVENESS



Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) – Harvardeko Unibertsitatea

Sorreratik bertatik, Instittuak lankidetza eta lotura estua du Harvardeko Unibertsitateko Institute 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, Instittuak parte hartze aktiboa du ikerketako beste sare batzuetan, lehiakortasunari buruz egiten dituen ikerketak alderatzeko eta aberasteko aukera ematen diotenak.



## EUNIP



### MOC sarea

MOC Sarea prestakuntzako esperientzia berezia da, sarean funtzionatzen duena. Parte hartzale guztiak metodologia, prozesu eta material berak erabiltzen dituzte, bost kontinentean zehar zabaldutako izen handiko ehun ikastetxe baino gehiagotan. Ikastaroa batera egiten da mundu osoan, urtean zehar. Aurreko atalean adierazi bezala, Orkestrak ikastaro bat eskaini zuen Donostian eta ikastaroaren edizio exekutiboa Bilbon, eta gainera, Microeconomics of Competitiveness Faculty Workshopean parte hartu zuen irailean Harvarden.

## EUNIP

EUNIP ekonomiaren eta industri politiken alorrean interes berezia duten ikertzailen sare globala da. 2010ean Orkestrako ikertzailen talde garrantzitsu batek 12th European Network on Industrial Policy Conference ekitaldian parte hartu zuen, Tarragonan, ekainean. Ikerlanak aurkeztu eta Batzorde Zientifikoan parte hartu zuten.



### TCI

TCI klusterren inguruko jakintza aurreratuko nazioarteko bikaintasuneko sarea da, 800 bazkide baino gehiago dituena 70 herrialdetan. Aurten TCIren presidente Alberto Pezzik hitzaldia eskaini zuen MOC ikastaroaren edizio exekutiboan, Bilbon, ekainean. Gainera, Orkestrak sarearen jardueretan parte hartu zuen. Zehazki, artikulu bat argitaratu zuen kluster politiken ebaluazioaren erronkei buruz TCI Newsletter-ean eta argitalpen aukeratuak bidali zituen TCIren stand-era 13th TCI Annual Global Conference ekitaldian erakusteko, azaroaren 29tik abenduaren 3ra Delhin, Indian.

### Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

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

### European Business Angels (EBAN)

EBAN sare europarra 46 sarek baino gehiagok osatzen dute, 21 herrialdetakoak. Sareak Europaren inbertsiogile informalen 250 sare inguru ditu eta 20.000 Business Angels baino gehiago.



# Lankidetza hitzarmenak



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



## INSEAD

INSEAD negozio eskola eta ikerketa zentroa da, Fontainebleau (Frantzia) eta Singapurren campusak dituena. Mundu osoko negozio eskola garrantzitsuenetako bat da eta besteetatik bereizten da nagusiki ikuspegi globala due-lako eta kultura askotako anitzasuna. 2010ean Estrategia Arloan nazioartekotzeari buruzko proiektu batean elkarrekin lan egiteko harremanei ekin zitzaien.



## Max Planck Institute of Economics

Max Planck Zientziaren Aurrerapenerako Elkartea Alemaniako ikerketa zientifikoko institutuen sarea da, 79 institutu biltzen dituena beste hainbeste diziplinatan. Horien artean aipagarria da Max Planck Institute of Economics. Orkestra azken horrekin lankidetzan aritzen da, nagusiki Ekintzailetzaren alorrari lotutako jarduerak garatzeko.

## CEIBS

China Europe International Business School (CEIBS) Txinako negozio eskola garrantzitsuena da eta Asiako nagusietako bat; haren xedea da empresaburuak eta exekutiboak prestatzea, Txinan bizi direnak edo han bizitza espero dutenak, lanbidean aurrera egin nahi dutenak eta kudeatzeko potentziala, nazioarteko ikuspegia negozio aukerak identifikatzeko eta haietaz baliatzeko, enpresa arazo korapilatsuak ebazteko, motibatzeko eta lider izateko ezaugarriak dituztenak. 2010ean, Patxi Lopez lehendakariak Txinara egindako bidaia ofizialean lankidetza hitzarmena berritu zen, Orkestraren bidez, Lehiakortasunari eta Berrikuntzari buruzko Euskadi Katedra Txinan sortzeko.

## Kaliforniako Unibertsitatea, Berkeleyn

Kaliforniako Berkeley Unibertsitatea (AEB) bikaintasuneko munduko erakunde nagusietako bat da. Orkestrak lankidetza hitzarmena sinatu zuen erakunde horrekin 2010eko uztailaren 28an, lehendakaria aurrean zela. Hitzarmen horrek aukera emango die bi erakundeei lehiakortasuna hobetzeko politika ekonomikoaren aplikazioaren ikerketetan aurrera egiteko, besteak beste ekintzaileta, enpresen estrategia, enpresetan eragiten duten berrikuntza prozesuak, eta eskualdeko eta hiriko plangintzaren gaietan. Beste zenbait jardueraren artean, 2010eko uztailoko bisitaren ostean, Anna Lee Saxenian dekanoa Orkestran izan zen 2010eko irailean eta hitzaldia eskaini zuen.



## Sophia Antipolis Business Association

Sophia Antipolis Business Association 50 inbertsiogile baino gehiagok osatutako taldea da, 18 herrialdetakoak, hazteko potentzial handia duten start-upetan inbertitu nahi dutenak. Orkestrarekin 2010eko azaroaren 8an sinatutako hitzarmenak aukera emango du Crecer+ Plataformaren garapenean aurrera egiteko. Business Angels eta proiektu ekintzaileen arteko loturak ahalbidetu dira.



# Lankidetza hitzarmenak



**Agderforskning**



## Agder Research

Agder Research (Norvegia) punta-puntako ikerketa zentroa da eskualdeko garapenaren azterketan, eta ikerketa-ekintza metodologian espezializatuta dago. Orkestrarekin 2010eko abenduaren 21ean sinatu zuen lankidetza hitzarmena, Euskal Autonomia Erkidegoan ikerketa-ekintza bultzatzeko helburuarekin. Institituak esparru horretan orain arte egin duen lana indartzen du horrek.

## Garapen

2008ko urtarrilaren 22an Garapenekin hitzarmen markoa sinatu zen, Orkestrako jakintza eta metodologiak EAEko eskualdeko garapen agentzietaera eramateko. Orduan hasitako lanari jarraituz, 2010ean prestakuntzako hainbat jarduera egin dira eskualdeko garapen agentziako enpresa teknikariantzat, horien artean eskualdeko sareak abian jartzeko metodologia transferitzeko lau lantegi.

## Eusko Ikaskuntza

Eusko Ikaskuntzarekin lankidetza hitzarmenak EAEko klusterren jatorri historiko inguruko ikerketa garatzea du helburu. 2010ean hitzarmenaren hirugarren emaitza argitaratu da, *Los orígenes históricos del 'Clúster Marítimo en el País Vasco y su legado para el presente lana, klusterraren ibilbideko fasesak azertzen dituena*, baita gaur egungo egoera eta sektoreko enpresek aurrean dituzten etorkizuneko erronkak ere.

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

INNOBASQUE  
DEUSTO BUSINESS SCHOOL  
I3B-INSTITUTO IBERMATICA DE INNOVACIÓN  
IESE  
IRAURGI LANTZEN  
DEUSTUKO UNIBERTSITATEA  
EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA



Azkenik, azpimarratzeko da Institutuak hainbat jarduera egin dituela eta ikerketak proiektuetan parte hartu duela, honako unibertsitate, institutu, sail eta erakundeekin:

AALBORG-EKO UNIBERTSITATEA (NORVEGIA) ACTION RESEARCH ON LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT ADOLFO IBÁÑEZ UNIBERTSITATEA (TXILE) ALCALÁ DE HENARESEKO UNIBERTSITATEA ALTERNATIVAS FUNDazioA ANACCIÓN, TERRITORY AND SOCIETY CENTER (TXILE) ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES ASSIST SOCIAL CAPITAL AZTERKETA POLITIKOEN INSTITUTUA (FRANTZIA) BARTZELONAKO UNIBERTSITATE AUTONOMOA BIDETEC CONSULTING BORDELEKO UNIBERTSITATEA (FRANTZIA) CARLOS III UNIBERTSITATEA COLLEGE AHUNTSIC MONTREAL (KANADA) COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS CRANEC (ITALIA) CREMADES & CALVO-SOTELO DE OEC (HUNGARIA) DEUSTUKO UNIBERTSITATEA DONOSTIako SUSTAPENA, S.A. DONOSTIako UDALEKO ESTRATEGIA BULEGOA ECOLOGÍA Y DESARROLLO EKONOMI LANKIDETZA ETA GARAPENERAKO ERAKUNDEA EKONOMIA APLIKATUA V SAILA (EHU) ELEKTRIZITATEAREN IBERIAR MERKATUKO OPERADOREA-ESPAÑIako POLOA EMILIA ROMAGNA ESKUALDEKO HEZKUNTZA ETA LAN MINISTERIOA (ITALIA) ENERGIAREN EUSKAL KLUSTERRA ENPRESARI APLIKATURIKO EKONOMIAREN INSTITUTUA (EHU) ERASMUS UNIVERSITY (HERBEHEREAK) ESADE ESTRATEGIAS DE CALIDAD URBANA EUROPAR BATZORDEA EUSKADI IRRATIA - EITB EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA EXTREMADURAKO UNIBERTSITATE PARKEA FINANTZA EKONOMIA II SAILA (EHU) FLORENTZIAKO UNIBERTSITATEA (ITALIA) GARAPENERAKO BANKU INTER-AMERIKARRA GAS NATURAL GOBERNANTZA DEMOKRATIKOAREN INSTITUTUA GOBERNANTZARI BURUZKO IKERKETA ZENTROA, MUNICHEKO UNIBERTSITATEA (ALEMANIA) GOI INSTITUTU TEKNIKOA (PORTUGAL) HARVARD KENNEDY SCHOOL (AEB) IDEATECA IESE BUSINESS SCHOOL IKERKETA EKONOMIKOEN VALENTZIAKO INSTITUTUA INAP+ CONSULTORES (TXILE) INNOBASQUE INSTITUTO EMPRESA INTERNATIONAL MARKETING SERVICES (FRANTZIA) JAUME I UNIBERTSITATEA KAREN THOMAS ASSOCIATES (ALEMANIA) KEREITSU FORUM LLEIDAKO UNIBERTSITATEA LONDON SCHOOL OF ECONOMICS (ERRESUMA BATUA) LUND UNIVERSITY (SUEDIA) LYCÉE CAMILLE JULLIAN (FRANTZIA) MADRILGO KONPLUTENSE UNIBERTSITATEA MADRILGO UNIBERTSITATE AUTONOMOA MAISON DE SCIENCES DE L'HOMME (FRANTZIA) MANNHEIM MUSIC CLUSTER (ALEMANIA) METEOROLOGIAKO ESPAÑIako AGENTZIA NAFARROAKO UNIBERTSITATEA NATIONAL ENDOWMENT FOR SCIENCE TECHNOLOGY AND THE ARTS (ERRESUMA BATUA) NEPHYS FINANCE (FRANTZIA) NETWORKS (ERRESUMA BATUA) OPERACIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO PIEMONTE ORIENTALEKO UNIBERTSITATEA (ITALIA) PRAXIS CONSULTING GROUP (AEB) PRICE WATERHOUSE COOPERS PUBLIA ESKUALDEKO PRESIDENTZIA (ITALIA) SALAMANCAKO UNIBERTSITATEA SCHOOL OF GOVERNANCE (ALEMANIA) SEVILLAKO UNIBERTSITATEA SOPHIA ANTIPOLIS BUSINESS ANGELS (FRANTZIA) TEMPLE UNIVERSITY (AEB) THE COMPETITIVENESS INSTITUTE UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (MEXIKO) UNIVERSITÉ DE MONTREAL (KANADA) UNIVERSITÉ DE NICE - SOPHIA ANTIPOLIS (FRANTZIA) UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY (AEB) UNIVERSITY OF CAMBRIDGE (ERRESUMA BATUA) UNIVERSITY OF MÜNSTER (ALEMANIA) ZARAGOZAKO UNIBERTSITATEA

# Orkestra Argitalpenak

Bere argitalpen ildoa eskaintzeaz gainera, aurten Orkestra Reports bilduma gehituta, Institutuak izen handiko beste erakunde batzuekin baterako argitalpenak sustatzen ditu. 2010. urtean Innobasquerek eta Eusko Ikaskuntzarekin egindako argitalpenak dira azpimarratzekoak.

Bestalde, Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness 2008an lurralte lehiakortasunari buruzko ikerketa esanguratsua zabaltzeko nazioarteko erreferente izateko helburuarekin sortutako bilduma digitalak 2010etik aurrera paperezko edizioa ere badu, Espainiako 50 unibertsitate baino gehiagotako Ekonomia Saitetan banatzen dena.

Gainera, Orkestra Newsletter, 2008an Institutuan aurrera eramaten diren jarduerak zabaltzeko tresna, hiru hilean behin 800 irakurle baino gehiagorengana iristen da tokian, eskualdean eta nazioartean.

## Liburuak

- Orkestra  
**ARAGÓN, C., ARANGUREN, M.J., ITURROZ, C. (2010).** Evaluación de políticas clúster. El caso del País Vasco. Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua. ISBN: 978-84-9830-265-3..
- Innobasquerek batera  
**PARRILLI, M.D. (ed.) (2010).** Innovación y aprendizaje: lecciones para el diseño de políticas. Innobasque; Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua. ISBN: 978-84-6933-526-0.
- Eusko Ikaskuntzarekin batera  
**VALDALISO, G.; CEBERIO, A; ARANGUREN, M.J; LOPEZ, S. (2010).** Los orígenes históricos del clúster de la industria marítima en el País Vasco y su legado para el presente. Eusko Ikaskuntza; Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua. ISBN: 978-84-8419-204-6.



## Orkestra Reports

- MINONDO, A. (2010). Un mapa de ruta para mejorar la sofisticación de la economía vasca. Orkestra Report. Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua. ISBN: 978-84-9830-263-9.
- OSORIO, C; ELOLA, A. (2010). Procesos de innovación: claves para su éxito o fracaso. Orkestra Report. Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua. ISBN: 978-84-9830-267-7.
- PEÑA, LEGAZKUE, I. (dir.) (2010). GEM-País Vasco 2009 (6) Eusko Ikaskuntza; Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua. ISSN: 1889-5468.



## Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness

- AZAGRA-CARO, J.; PONTIKAKIS, D.; VARGA, A. (2010). “Absorptive capacity and the delocalisation of university-industry interaction. Evidence from participations in the EU’s Sixth Framework Programme for Research”. Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness (2010-R01).
- GARCÍA-QUEVEDO, J.; MAS-VERDÚ, F.; POLO-OTERO, J. (2010). “Which firms want PhDs? The effect of the university-industry relationship on the PhD labour market”. Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness (2010-R02).
- MARANGOS, S.; KITAGAWA, F.; WARREN, L. (2010). “Networks and Spatiality of University Incubators: Global and local links amongst SETsquared spin-off/intra-firms at Universities of Bath, Bristol, Southampton and Surrey in England”. Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness (2010-R03).
- NAVARRO, M. (2010). “Reflexiones sobre el sistema y las políticas de innovación del País Vasco” (2010). Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness (2010-R04).
- VENDRELL, F.; GONZÁLEZ J.L. (2010). “Does the intensity in R&D generate start-up’s growth?” Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness (2010-R05).
- PARRILLI, M.D. (2010). Heterogeneous social capitals: a new window of opportunity for local economies Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness (2010-R06).
- LARREA, J.L. (2010). “Paradojas en la innovación”. Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness. (2010-D01)



## Orkestra Newsletter

Orkestreak jarduera, proiektu, ekitaldi eta argitalpenen berri ematen du aldzika, Orkestra Newsletter-aren bidez. Aldizkari horren helburua da eragileei eta gizarteari, oro har, egiten duen lanaren inguruko informazioa helaraztea.



A background composed of numerous interlocking puzzle pieces in various shades of blue and grey, creating a sense of teamwork and completion.

# Anexo Eranskina



Las 3 íes al detalle

Ikerketa, elkarreragina eta heziketa xehetasun osoz

Hemeroteca  
Hemeroteka



Glosario  
Glosarioa



# Las 3 íes al detalle

## Ikerketa, elkarreragina eta heziketa xehetasun osoz

Las actividades del Instituto se enmarcan en tres funciones básicas, las denominadas 3 íes, con las que, a través de un desarrollo sinérgico, se busca el logro de los objetivos de Orkestra:

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

La interacción, entendida como la labor de «facilitación» práctica, tanto en la definición de los temas objeto de estudio como en la aplicación de los resultados de las investigaciones a estrategias competitivas. Lo anterior frecuentemente conlleva el acompañamiento experto en proyectos especiales y en la definición de las agendas y políticas públicas y privadas. Durante la interacción se plasma la componente de «acción» que constituye el ingrediente diferencial de la actividad de investigación del Instituto.

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

A continuación se listan las aportaciones a las 3 íes, a modo de anexo, derivadas de las áreas de conocimiento y actuación descritas a lo largo de esta memoria.

Institutuaren jarduerak oinarrizko hiru funtzioren inguruan egituratzen dira, Ikerketa, Elkarreragina eta Heziketa. Hiru funtzi horiek garapen sinergikoak Orkestraren helburuak lortzen laguntzen du:

Ikerketa, zorrotasun akademikoa, objektibotasuna eta independentzia ezaugarri dituena, ebaluatzeko moduko programa zientifiko eta ikertzailearen barruan.

Elkarreragina, edo, bestela esanda, "bideratze" praktikoa, ikergai diren gaiak definitzerakoan eta ikerketaren emaitzak lehiatzeko estrategietara aplikatzerakoan. Horrek sarritan eskatzen du proiektu berezietan eta agenda eta politika publiko eta pribatu definizioetan laguntza aditua eskaintza. Elkarreraginean "ekintza"ren osagaia txertatzen da, Institutuaren ikerketako jardueraren osagai differentziala.

Heziketa espezializatua, edukiak zehazten dituena eta programak, materialak eta irakasleak egiaztatzen dituena, lehiakortasunerako liderrak prestatzeko. Institutuak berak bere programak ere diseinatzen eta eskaintzen ditu.

Hurrengo orrieten ikerketaren, elkarreraginaren eta heziketaren ekarpenak jaso ditugu, eranskin moduan, memoria honetan azaldutako jakite arloetatik eta jardueretatik ondorioztatzen direnak.

### Investigación Ikerketa

...rígido académico, objetividad  
e independencia...

...zorrotasun akademikoa, objektibotasuna  
eta independentzia...

### Publicaciones Argitalpenak

- AGUADO, R.; PARRILLI M.D. (2010). La cadena de valor de la innovación: eficiencia y eficacia de la innovación en el País Vasco (págs. 206-226. orr.). Innobasque; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua.
- ARAGÓN, C.; ARANGUREN, M.J.; ITURRIOS, C. (2010). Evaluación de políticas clúster. El caso del País Vasco. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua. ISBN: 978-84-9830-265-3.
- ARANDO, S.; PEÑA, I. (2010). Empresa Ekintzailletasuna EAEko Landa eta Metropoli Eremutan. *Revista Internacional de Estudios Vascos*, Vol 55. lib., núm 1. zk.: 11-37.
- ARANGUREN, M. J.; LARREA, M.; WILSON J. (2010). El mundo académico y las políticas públicas: hacia la cogeneración del conocimiento y los procesos de aprendizaje (págs. 228-248. orr.). Innobasque; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua.
- ARANGUREN, M.J. (2010). Política clúster del País Vasco: lecciones aprendidas y retos. *Revista EAN*, Nº 68. zk.: 70-85.
- ARANGUREN, M.J.; BELLANDI; M., WILSON; J.R. (2010). Territorial Industrial Development Policies and Innovation. *European Planning Studies*, 18 (1): 1-6.
- ARANGUREN, M.J.; LARREA, M.; WILSON, J.R. (2010). Learning from the Local: Governance of Networks for Innovation in the Basque Country. *European Planning Studies*, 18 (1): 47-66.
- ARANGUREN, M.J.; LARREA, M.; WILSON, J.R. (2010). Trayectorias de cambio en la gobernanza: experiencias en asociaciones clúster y redes comarcales en el País Vasco. *Ekonomiaz* nº74. zk., 10 II.



- ARANGUREN, M.J.; LARREA, M.; WILSON, J.R. (editores) (2010). Gobernanza y Competitividad Territorial. *Ekonomiaz* nº74. zk., 10 II.
- ARANGUREN, M.J.; WILSON, J.R. (2010). The challenges of cluster policy evaluation. TCI Newsletter, <http://www.tci-network.org/news/card/40> (March).
- ARIAS, A.; PEÑA, I. (2010). The Effect of Entrepreneurs' Motivation and the Local Economic Environment on Young Venture Performance. *International Journal of Business Environment*, 3 (1): 38-56.
- BOSCHMA, R.; MINONDO, A.; NAVARRO, M. (2010). Related variety and regional growth in Spain, *Papers in Evolutionary Economic Geography* (PEEG) 1012, Utrecht University, Section of Economic Geography.
- ESTENSORO, M.; ZURBANO, M. (2010). Innovación social en la gobernanza territorial. Los casos de Innobasque y de las redes comarcales de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Ekonomiaz* 74: 132-159.
- GONZÁLEZ, J. L.; NAVARRO, M.; PEÑA, I. (2010). Internacionalización de Empresas Jóvenes Innovadoras en España. *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*, 19 (2): 61-82.
- LARREA M.; ARANGUREN M.J.; PARRILLI, M.D. (2010). La Heterogeneidad de las empresas y su trayectoria de aprendizaje: aplicaciones e implicaciones de políticas (págs. 302-323. orr.). Innobasque; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasuneko Euskal Institutua.
- LARREA, M.; MUJICA, A.; ARANGUREN, M.J. (2010). Access of small firms to knowledge networks as a determinant of local economic development. En Ondoko lanean: Lenihan, H; Andreosso-O'Callaghan B. and Hart, M. (Eds.) SMEs in a Globalised World: Survival and Growth Strategies on Europe's Geographical Periphery. Edward Elgar Publishing.
- LORENZ, U.; WILSON, J. R. (2010). User Expectation Survey Summary Report: Regional Agents. Deliverable D15-3 of the European Clusters Observatory Phase II project, <http://www.clusterobservatory.eu>.
- NAVARRO, M. (2010). Las tipologías en los sistemas regionales de innovación. El caso de España. *Ekonomiaz*, 70: 240-281.
- NAVARRO, M. (2010). Los sistemas regionales de innovación. Una revisión crítica. *Ekonomiaz*, 70: 24-59.
- NAVARRO, M. (2010). Presentación Aurkezpena. *Ekonomiaz*, 70: 7-23.
- NAVARRO, M. (2010). Reflexiones sobre el sistema y las políticas de innovación del País Vasco. *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness* (2010-R04). ISSN 1989-1288.
- NAVARRO, M. (2010). Retos para el País Vasco, tras tres décadas de desarrollo del sistema y de las políticas de innovación. *Ekonomiaz* 25A: 136-183.
- NAVARRO, M.; ARANGUREN, M.J. (2010). Conclusiones y lecciones de políticas para el País Vasco (págs. 404-438. orr.). Innobasque; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasuneko Euskal Institutua.
- NAVARRO, M.; GIBAJA, J.J. (2010). *Tipologías de innovación basadas en análisis estadísticos para las regiones europeas y españolas*. En Ondoko lanean: Parrilli (Ed.) Innovación y Aprendizaje: lecciones para el diseño de políticas (págs. 158-205. orr.). Innobasque; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasuneko Euskal Institutua.
- ORTÍN-ÁNGEL, P.; VENDRELL-HERRERO, F. (2010). "Why do university spin-offs attract more venture capitalists?". *Venture Capital*, Vol. 12. lib.: 4: 285-306.
- OSORIO, C.; ELOLA, A. (2010). Las decisiones críticas en innovación. Harvard Business Review América Latina, nov. 2010eko azaroa, pp. 58-70. orr.
- PARRILLI, M.D. (2010). Heterogeneous social capitals: a new window of opportunity for local economies. *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness* (2010-R06).
- PARRILLI, M.D. (2010). *La Innovación DUI: motor secreto del crecimiento del País Vasco*. En Ondoko lanean: Parrilli (Ed.) Innovación y Aprendizaje: lecciones para el diseño de políticas (págs. 20-41. orr.). Innobasque; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasuneko Euskal Institutua.
- PARRILLI, M.D. (ed.) (2010). Innovación y Aprendizaje: lecciones para el diseño de políticas. Innobasque; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasuneko Euskal Institutua.
- PARRILLI, M.D.; ARANGUREN, M.J.; LARREA, M. (2010). The Role of Interactive Learning to Close the "Innovation Gap" in SME Based Local Economies: A Furniture Cluster in the Basque Country and its Key Policy Implications. *European Planning Studies*, 18 (3): 351-370.
- PARRILLI, M.D.; ELOLA A. (2010). *Perfiles de innovación STI-DUI y sus repercusiones para las políticas públicas de innovación*. En Ondoko lanean: Parrilli (Ed.) Innovación y Aprendizaje: lecciones para el diseño de políticas (págs. 248-264. orr.). Innobasque; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasuneko Euskal Institutua.
- PEÑA, LEGAZKUE, I. (dir. zuz.) (2010). GEM-País Vasco 2009 (6) Eusko Ikaskuntza; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasuneko Euskal Institutua, Orkestra. ISSN: 1889-5468.
- VALDALISO, J. M.; ELOLA, A.; ARANGUREN, M. J., LÓPEZ, S. (2010). *Capital social, conocimiento y competitividad*. En Ondoko lanean: Parrilli (Ed.) Innovación y Aprendizaje: lecciones para el diseño de políticas (págs. 352-375. orr.). Innobasque; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasuneko Euskal Institutua.
- VALDALISO, J.M; ELOLA, A.; ARANGUREN, M.J.; LÓPEZ, S. M. (2010). Los orígenes históricos del clúster de la industria marítima en el País Vasco y su legado para el presente. Donostia: Eusko Ikaskuntza; Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasuneko Euskal Institutua.
- VENDRELL, F.; GONZÁLEZ J.I. (2010). "Does the intensity in R&D generate start-up's growth?" *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness* (2010-R05).
- VENDRELL-HERRERO, F.; ORTÍN-ÁNGEL, P. (2010). Evolución Comparada de los spin-offs universitarios españoles. *Ctm. Economía*. Num. 16. zk.: 345-379.
- WILSON, J.R. (2010). Gobernanza y Desarrollo Socio-Económico: hacia Nuevas Políticas de Competitividad. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LXV. lib., No. 200. zk.: 241-262.
- ZUBIAURRE, A.; ZABALA, K.; LARREA, M. (2010). Capacidad de innovación local: una tipología para las comarcas vascas. *Ekonomiaz*, 70: 282-303.

# Las 3 íes al detalle

## Ikerketa, elkarreagina eta heziketa xehetasun osoz

### Comunicaciones Académicas Komunikazio Akademikoak

- AGUADO, R.; PARRILLI, M.D. (2010). La cadena de valor de la innovación: eficiencia y eficacia de la innovación en el País Vasco. *12th European Network on Industrial Policy Conference*. Reus, Tarragona, 9-11 de junio ekainak 9-11.
- ARANGUREN, M.J. (2010). Política clúster en la CAPV: lecciones aprendidas y retos de futuro. *Reunión con directores de Asociaciones Clúster Kluster Elkarteetako zuzendariekin bilera*. Santiago de Compostela Santiago Konpostelakoa, 21 de enero urtarrilak 21.
- ARANGUREN, M.J. (2010). Tools for cluster policy development: lessons from the Basque Country. *International Marburg Conference on Networking, Clusters and Local Knowledge Exchange*. Marburg (Alemania), 15 de junio ekainak 15.
- ARANGUREN, M.J.; DE LA MAZA, X.; PARRILLI, D.; WILSON, J.R. (2010). The challenges of evaluating 'soft' policies: exploring the impacts of cluster policy in the Basque Country. *12th European Network on Industrial Policy Conference*. Reus, Tarragona, 9-11 de junio ekainak 9-11.
- ARANGUREN, M.J.; WILSON, J.; ITURRIOS C.; ARAGÓN C. (2010). "New indicators for Evaluating Cluster Policies. Reflections from a Participatory Evaluation of the Basque Aeronautics Cluster". *1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories*, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua, San Sebastian Donostia, 8-10 septiembre de 2010 irailak 8-10.
- ARANGUREN, M.J.; LARREA M. (2010). Regional Innovation Policy Bottom Up: The Roles of Proximity Networks and the Engaged Research. *5th International Seminar on Regional Innovation Policies*, Grimstad (Noruega Norvegia) 14-15 de octubre urriak 14-15.
- BRANSTON, B.; TOMLINSON, P.; WILSON, J. (2010). Strategic failure and the case of the UK's former building societies: Lessons for the reform of governance in the UK banking sector. *12th European Network on Industrial Policy Conference*. Reus, Tarragona, 9-11 de junio ekainak 9-11.

- CURIEL, L.; GONZÁLEZ, J.L.; JUNG, A.; LÓPEZ, M.A.; PEÑA, I. (2010). Building a Local Entrepreneurship Education System: The Basque Country Case. *2nd Entrepreneurship and Innovation in Nordic Education Conference*, Lulea University of Technology. Suecia Suedia, 15-17 de junio ekainak 15-17.
- DE LA MAZA, X. (2010). Políticas Clúster en el País Vasco – Experiencia y lecciones aprendidas. *Seminario Lucas Beltrán de Economía Política*. CEU San Pablo, Madrid Madril.
- DE LA MAZA, X.; VENDRELL, F. (2010). The Mediation Role of Basque Cluster Associations in Promoting Innovation: An Empirical Analysis. *DIME Conference*. Milan (Italia), 12-14 de abril apirilak 12-14.
- ESTENSORO, M. (2010). Gobernanza local e innovación social. Las experiencias de Innobasque y las Agencias de Desarrollo comarcales en el País Vasco, *XII Jornadas de Economía Crítica*. Zaragoza, 11-12 de febrero otsailak 11-12.
- ESTENSORO, M.; LARREA, M. (2010). Local Networks for Self Organized Upgrading Processes: A new approach to competitiveness policies in the county development agencies of the Basque Country. *12th European Network on Industrial Policy Conference*. Reus, Tarragona, 9-11 de junio ekainak 9-11.
- FRANCO, S. (2010). ¿Cooperar para qué? El papel de los clústeres en el desarrollo económico regional. *Foro de Cooperación en Transporte y Logística en España, Encuentro de Agrupaciones Empresariales Innovadoras*. Tenerife, 7 de mayo maiatzak 7.
- FRANCO, S. (2010). ¿Qué es un clúster? Política del Gobierno Vasco en relación a los clústeres. *Jornada de presentación de la Agrupación Logística Innovadora de Aragón (ALIA)*. Zaragoza, 7 de junio ekainak 7.
- FRANCO, S. (2010). European Cluster Observatory: Regional Competitiveness Analysis. *International Co-operation and Funding Devices- Competitiveness Cluster Forum*. Sophia-Antipolis (Francia Frantzia), 18-19 de noviembre azaroak 18-19.
- GONZÁLEZ, J.L.; PEÑA, I.; VENDRELL, F. (2010). Regional Innovation and Entrepreneurial Capabilities as Drivers of Economic Growth. *Workshop Local Production Systems and Global Economic Crisis: Responses and Restructuring*. Universidad de Trento Trentoko Unibertsitatea (Italia), 29 de enero urtarrilak 29.
- GONZALEZ-PERNÍA, J.L.; JUNG, A.; PEÑA-LEGAKUE, I. (2010). Innovation-oriented start-ups in Latin American economies. *Fourth Global Entrepreneurship Monitor Research Conference*.
- GONZÁLEZ-PERNÍA, J.L.; PEÑA, LEGAZKUE, I. (2010). Exporting and Productivity of New Ventures. *Seminario de investigación del Proyecto Estructura de Mercado y Dinámica Empresarial* financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación Zientzia eta Berrikuntzako Ministerioak finantzatua. Universidad Alcalá Alcalá Unibertsitatea, 25 y 26 de noviembre azaroak 25 eta 26.
- GONZALEZ-PERNÍA, J.L.; PEÑA-LEGAKUE, I. (2010). Export-Oriented Entrepreneurship and Regional Economic Growth. *Fourth Global Entrepreneurship Monitor Research Conference*. Londres (Reino Unido Erresuma Batua), 30 de septiembre-2 de octubre irailaren 30etik urriaren 2ra.
- GONZALEZ-PERNÍA, J.L.; PEÑA-LEGAKUE, I.; AND VENDRELL-HERRERO; F. (2010). Exporting and Productivity of New Ventures. *iSME International Conference*. Pau Pabe (Francia Frantzia), 1-3 de diciembre abenduak 1-3.
- GONZALEZ-PERNÍA, J.L.; PEÑA-LEGAKUE, I.; VENDRELL-HERRERO; F. (2010). Does new venture productivity improve as a result of exporting decisions at early stage? *RENT XXIV – Research in Entrepreneurship and Small Business*. Maastricht (Holanda Herbehereak), 18-19 de noviembre azaroak 18-19.
- GONZALEZ-PERNÍA, J.L.; PEÑA-LEGAKUE, I.; VENDRELL-HERRERO; F. (2010). Análisis sistemático e individual de la creación y rendimiento de nuevas empresas de base tecnológica. *XX Congreso Nacional de ACEDE*, Granada (España Espania), 12-14 de septiembre ), irailak 12-14.
- GONZALEZ-PERNÍA, J.L.; PEÑA-LEGAKUE, I.; VENDRELL-HERRERO; F. (2010). Regional Innovation and Entrepreneurial Capabilities as Drivers of Economic Growth. *Academy of Management Annual Meeting*, Montreal, (Canadá Kanada), 6-10 de agosto abuztuak 6-10.

- GUERRERO, M.; URBANO, D. (2010). Socio-economic impacts of the Entrepreneurial University. *Technology Transfer Society (T2S) Annual Conference*. Washington (EE.UU. AEB), 12-13 de noviembre azaroak 12-13.
- GUERRERO, M.; URBANO, D. (2010). The role of the entrepreneurial University in knowledge and technology transfer. *Technology Transfer Society (T2S) Annual Conference*. Washington (EE.UU. AEB), 12-13 de noviembre azaroak 12-13.
- KARLSEN, J.; LARREA, M.; WILSON J.R.; ARANGUREN, M.J. (2010). Bridging the gap between academic research and regional development: A case study of knowledge cogeneration processes in the Basque Country. *12th European Network on Industrial Policy Conference*. Reus, Tarragona, 9-11 de junio ekainak 9-11.
- LARREA, M; ARANGUREN, M.J., KARLSEN J. (2010). New Policy approaches to develop innovative territories. *1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories*, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua, San Sebastian Donostia, 8-10 septiembre de 2010 irailak 8-10.
- MAGRO, E.; ARANGUREN, M.J.; NAVARRO, M. (2010). Does regional S&T policy affect firms' behavior? *Regional Studies Association Annual Conference*, Pécs (Hungria Hungaria), 24-26 de mayo maiatzak 24-26.
- MAGRO, E.; ARANGUREN, M.J.; NAVARRO, M. (2010). Measuring Behavioural Additionality of a Regional S&T Policy. *12th European Network on Industrial Policy Conference*. Reus, Tarragona, 9-11 de junio ekainak 9-11.
- NAVARRO, M. (2010). Construcción de estrategias regionales de innovación y benchmarking. Conferencia sobre Innovación y fondos estructurales: políticas de impulso a la innovación en tiempos de crisis. *Red de Políticas de I+D e Innovación* financiadas con Fondos Estructurales I+G eta berrikuntzako politken sarea, Egiturazko Funtsekin finantzatuta. Bizkaia Exhibition Center, Baracaldo Barakaldo, 3-4 de noviembre azaroak 3-4.
- NAVARRO, M. (2010). Estrategias regionales de innovación. Reorientación de la política regional europea hacia el crecimiento y la especialización inteligentes. *Conferencia sobre Política Regional y Fondos Europeos en España 2010*. Universidad de Alcalá Alcaláko Unibertsitatea. Alcalá de Henares, 25 de noviembre azaroak 25.
- NAVARRO, M. (2010). Los Sistemas Regionales de Innovación (SRI) y la política de innovación: el caso vasco. *Acto de presentación del Monográfico de Ekonomiaz sobre sistemas regionales de innovación Ekonomiaz aldzikariaren berrikuntzako eskualde sistemei buruzko alearen aurkezpen ekitaldia*. Bilbao Bilbo, 4 de marzo martxoak 4.
- NAVARRO, M. (2010). Medición y benchmarking de la innovación en las regiones europeas. *1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories*, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua, San Sebastian Donostia, 8-10 septiembre de 2010 irailak 8-10.
- PARRILLI M.D. (2010), Global knowledge pipelines, tacit knowledge flows and social capital in local production systems". *1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories*, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua, San Sebastian Donostia, 8-10 septiembre de 2010 irailak 8-10.
- PARRILLI, D.; ELOLA, A. (2010). The importance of Science and Technology drivers for SME Innovation. *Workshop SME Innovation, Productivity and Growth*. Ministerio de Innovación y Ciencia Berrikuntza eta Zientzia Ministerioa, Madrid Madril.
- PARRILLI, M.D.; ELOLA A. (2010). STI and DUI approaches to innovation: an analysis of public programmes in the Basque Country. *Workshop Local development responses to the global economic crisis*. Trento University (Italia), 29 de enero urtarrilak 29.
- PARRILLI, M.D.; ELOLA A. (2010). STI and DUI approaches to innovation. *Regional Studies Association Annual Conference*, Pécs (Hungria Hungaria), 24-26 de mayo maiatzak 24-26 y *12th European Network on Industrial Policy Conference*. Reus, Tarragona, 9-11 de junio ekainak 9-11.
- SILVEIRA, L.; ARANGUREN, M.J. (2010). Innovation and Clusters: an Alternative Typology. *SME International Conference Groupe ESC Pau Pau Pabe* (Francia Frantzia) 1-3 de diciembre abenduak 1-3.
- VALDALISO, J.M.; ELOLA, A.; LÓPEZ, S.M.; ARANGUREN, M.J. (2010). Cluster life cycles, path-dependency and regional economic development. Insights from a meta-study on Basque clusters. *12th European Network on Industrial Policy Conference*. Reus, Tarragona, 9-11 de junio ekainak 9-11.
- VENDRELL, F.; ORTÍN, P. (2010). University Spin offs vs other NTBF. *Research Symposium on Economics and Law of the Entrepreneur*. Chicago (EE.UU. AEB) 17-18 de junio ekainak 17-18.
- VENDRELL-HERRERO; F.; GONZALEZ-PERNÍA, J.L. (2010). Does the intensity in R&D generate start-up's growth?. *Academy of Management Annual Meeting*, Montreal, (Canadá Kanada), 6-10 de agosto abuztuak 6-10 y eta *50th Anniversary European Congress of the Regional Science Association International*, Jönköping, (Suecia Suedia), 19-23 de agosto abuztuak 19-23.
- WILSON J.R. (2010). Inter-cluster Collaboration: Supporting Analysis from the European Cluster Observatory. *Atlantic Area AT Cluster Project*. Santiago de Compostela Konpostelako Santiago, 11-12 marzo martxoak 11-12.
- WILSON, J.R. (2010). European Cluster Observatory: Clusters and Regional Business Environments. *European Commission's Europe Innova Conference on Services Innovation as a Catalyst for the Europe 2020 Strategy*, Copenhagen Kopenhage (Dinamarca Danimarka), 15-16 de junio ekainak 15-16.
- WILSON, J.R. (2010). La evaluación "clásica" y de "investigación-acción" para la evaluación de los clústeres: la experiencia del País Vasco. "Desarrollo económico local: un enfoque estratégico para la competitividad de las pequeñas empresas". *Segundo encuentro sobre proyectos de competitividad territorial del Banco Inter-American de Desarrollo*. Belo-Horizonte (Brasil), 7-9 de junio ekainak 7-9.

# Las 3 íes al detalle

## Ikerketa, elkarreragina eta heziketa xehetasun osoz

### Interacción Elkarreragina

...labor de facilitación práctica en la aplicación de estrategias competitivas...  
...bideratzeko praktikoa lehiatzeko estrategiak aplikatzerakoan...

– Apoyo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), para la realización de un informe sobre el sistema vasco de innovación.

- “Bases para una estrategia y para las políticas de innovación en el País Vasco”. Comunicación de Mikel Navarro en la junta directiva de Innobasque en la que se presentó el informe de la OCDE sobre el Sistema Vasco de Innovación. Zamudio, 9 de noviembre.
- Participación en la reunión del Comité de Política de Desarrollo Territorial de la OCDE. París, 2 de diciembre.

*Ekonomi Lankidetza eta Garapenerako Erakundeari (ELGE) laguntza EAEko berrikuntza sistemari buruzko txostena egiteko*

- Bases para una estrategia y para las políticas de innovación en el País Vasco”. Mikel Navarro Innobasqueren zuzendaritza batzordearen aurrean aurkeztutako komunikazioa, EAEko Berrikuntza Sistemari buruz ELGEk egindako txostena aurkezteko. Zamudio, azaroak 9.
- ELGEko Lurralde Garapenerako Politikaren Batzordearen bileran parte hartzea. Paris, abenduak 2.
- *Plataforma Crecer+. Creada para dinamizar e intensificar la actividad emprendedora de alto potencial de crecimiento en el País Vasco:*
  - Reunión de lanzamiento en Orkestra: 12 de enero.
  - Venture Academy 30 de abril.
  - International Venture Academy. 17 de septiembre.
  - Sesiones de coaching 21 de octubre, 29 de noviembre y 17 de diciembre.

*Crecer+ Plataforma. Euskal Autonomia Erkidegoan hazteko potentzia handia duen jarduera ekintzailea sustatzeko eta indartzeko sortua:*

- Proiectua abian jartzeko bilera Orkestran: urtarri-lak 12.
- Venture Academy: apirilak 30.
- International Venture Academy: irailak 17.
- Coaching-eko saioak: urriak 21, azaroak 29 eta abenduak 17.

– *Action Network.* Reuniones en Orkestra con representantes de organizaciones territoriales; de asociaciones clúster; y del entramado de redes locales, regionales y provinciales del País Vasco. San Sebastián, 18 de enero y 30 de marzo.

*Action Network.* Bilerak Orkestran Euskal Autonomia Erkidegoko lurralde erakunde, kluster elkartea eta to-kiko, eskualdeko eta probintziako sareetako ordezkariekin. Donostia, urtarriak 18 eta martxoak 30.

– *Presentación de resultados del proyecto piloto que aplica la metodología de evaluación participativa a la Asociación Clúster de Aeronáutica del País Vasco (HEGAN).* Orkestra, 18 de marzo, Zamudio, 9 de junio, Orkestra, 3 de septiembre.

*Ebaluazio parte hartzalearen metodología aplicatzen duten proiectu pilotuaren emaitzen aurkezpena Euskadiko Aeronautikako Kluster Elkarteari (HEGAN).* Orkestra, martxoak 18; Zamudio, ekainak 9; Orkestra, irailak 3.

– *Asesoramiento en el diseño, implantación y evaluación del Plan de Competitividad Empresarial 2010-12.* Participación en el proceso desarrollado a lo largo del año.

*Enpresentzako 2010-2012 Lehiakortasun Plana diseinatzeko, ezartzeko eta evaluatzeko aholkularitza.* Urtean zehar prozesuan parte hartzea.

– *Redes de colaboración público-privada.* Varias reuniones a lo largo del año.

*Lankidetza publiko-pribatuko sareak.* Hainbat bilera urtean zehar.

– *Debates Competitivos.* Cuatro debates celebrados durante el año: Vicente Salas (22 de abril); Luciana Lazzeretti (6 de mayo); José Antonio Alonso (23 de junio); Emilio Huerta (2 de noviembre).

*Lehiakortasunari buruzko eztabaideak.* Lau eztabaidea urtean zehar: Vicente Salas (apirilak 22); Luciana Laz-

zeretti (maiatzak 6); José Antonio Alonso (ekainak 23); Emilio Huerta (azaroak 2).

– *Comisión de Trabajo para la definición del futuro competitivo vasco.* Participación en los trabajos de esta Comisión.

*EAEko etorkizuneko lehiakortasuna definitzeko Lan Batzordea.* Batzorde horretako lanetan parte hartzea.

– *Workshop Tomorrow's Innovative Industries: Regional and National Specialisation Patterns and the role of the Regional Business Environment.* Bruselas, (Bélgica), 12-13 de mayo.

*Workshop Tomorrow's Innovative Industries: Regional and National Specialisation Patterns and the role of the Regional Business Environment.* Brusela, (Belgika), maiatzak 12-13.

– *Gipuzkoa Sarean-Gizarte Balioak.* Parque Tecnológico de Miramón, 15 de mayo.

*Gipuzkoa Sarean-Gizarte Balioak.* Miramongo Parke Teknologikoa, maiatzak 15.

– *Recepción ofrecida por la Universidad de Deusto a las empresas patrocinadoras y al Consejo de Administración de Orkestra.* Bilbao, 19 de mayo.

*Deustuko Unibertsitateak Orkestrako empresa babesleei eta Administrazio Kontseiluari egindako harrera.* Bilbo, maiatzak 19.

– *Un modelo de gobernanza a través de la investigación-acción.* Reunión con Bjorn Gustavsen (National Institute for Working Life) y con Morten Levin (Norwegian University of Science and Technology). Oslo y Trondheim (Noruega) 25 y 28 de mayo, respectivamente.

*Ikerketa-ekintzan oinarritutako gobernanza ereduia.* Bjorn Gustavsen-ekin (National Institute for Working Life) eta Morten Levin-ekin (Norwegian University of Science and Technology) bilera. Oslo eta Trondheim (Noruega), maiatzak 25 eta 28, hurrenez hurren.

– *I Foro Permanente de la Energía:* Desafíos energéticos del futuro. Bilbao, 26 y 27 de mayo.

*Energiaren I. Foro Iraunkorra:* Etorkizuneko energía erronak. Bilbao, maiatzak 26 eta 27.

– *Reunión del Consejo Asesor de Orkestra.* Bilbao, 25 de junio.

*Orkestraren Aholku Batzordearen bilera.* Bilbao, ekainak 25.

- *Transformación Económica. Hacia una economía abierta, competitiva, sostenible, basada en la innovación y el conocimiento.* Presentación en el evento final del proceso Gipuzkoa+20. Mikel Navarro. Palacio de Congresos Kursaal, San Sebastián, 1º de julio.  
*Eraldaketa Ekonomikoa. Ekonomia ireki, lehiakor, iraunkor, berrikuntzan eta jakintzan oinarritutakorako bidean.*  
Gipuzkoa+20 prozesuaren azken ekitaldiko aurkezpena. Mikel Navarro. Kursaal Biltzar Jauregia, Donostia, uztailak 1.
- *European BIC Network Association.* Participación en este congreso. Investiadores Departamento de Emprendimiento. Burgos, 1-2 de julio.
- *European BIC Network Association.* Biltzarrean parte hartza. Ekintzaileta Saileko ikertzaileak. Burgos, uztailak 1-2.
- *Infraestructuras para la Competitividad de Gipuzkoa.* Participación en las jornadas "Y Vasca, la oportunidad que no podemos perder". San Sebastián, 7-8 de julio.
- *Gipuzkoako Lehiakortasunerako azpiegiturak.* "Y Vasca, la oportunidad que no podemos perder" jardunaldietan parte hartza. Donostia, uztailak 7-8.
- *Global Entrepreneurship Monitor.* Actividad Emprendedora Metropolitana. Conferencia Iñaki Peña. Cámara de Comercio de Bogotá (Colombia), 23 de julio.
- *Global Entrepreneurship Monitor.* Actividad Emprendedora Metropolitana. Iñaki Peñaren hitzaldia. Bogotako Merkataritza Ganbera (Kolonia), uztailak 23.
- *Visita del director general de Orkestra a la Universidad de Berkeley en California.* 28 de julio.
- *Orkestrako zuzendari nagusiaren bisita Berkeleyko Unibertsitatera, Kalifornian.* Uztailak 28.
- *1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories.* 8-10 de septiembre de 2010.
- *1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories.* Irailak 8-10.
- *Sesiones de reflexión en torno a las oportunidades asociadas a la Y vasca y la movilidad de personas.* Participación de Orkestra . 23 de septiembre, 8 y 14 de octubre.

- *Euskal Yari eta pertsonen mugikortasunari lotutako aukeren inguruko hausnarketa saioak.* Orkestraren parte hartza. Irailak 23, urriak 8 eta 14.
- *Visita del director general de Orkestra a China.* Shanghái (China), septiembre.  
*Orkestrako zuzendari nagusiaren bisita Txinara.* Shanghai (Txina), iraila.
- *Visita al País Vasco de una delegación del Gobierno Regional de Aust-Agder, Noruega.* 30 de septiembre y 1 de octubre.  
*Norvegiako Aust-Agder eskualdeko gobernuko ordezkaritzaren bisita Euskal Autonomia Erkidegora.* Irailak 30 eta urriak 1.
- *European Cluster Conference.* Participación en este congreso organizado por la DG de Empresa e Industria de la Comisión Europea. James Wilson. 29 de septiembre-1 de octubre.  
*European Cluster Conference.* Europar Batzordeko Empresa eta Industriako Zuzendaritza Nagusiak antolatutako biltzarrean parte hartza. James Wilson. Irailak 29-urriak 1.
- *Regional Competitiveness: Challenges in Benchmarking for Policy Support.* Conferencia James Wilson. EU Open Day 2010. DG de Política Regional de la Comisión Europea. Bruselas (Bélgica), 5-6 de octubre.  
*Regional Competitiveness: Challenges in Benchmarking for Policy Support.* James Wilsonen hitzaldia. EU Open Day 2010. Europar Batzordeko Eskualde Politikako Zuzendaritza Nagusia. Brusela (Belgika), urriak 5-6.
- *Visita a Orkestra del Director del Victorian Centre for Advanced Material Manufacturing de Australia.* Ian Ralph. San Sebastián. Septiembre.  
*Australiako Victorian Centre for Advanced Material Manufacturing erakundeko zuzendariaren bisita Orkestrara.* Ian Ralph. Donostia. Iraila.
- *Governing the Global Risks.* Evento organizado por Orkestra- de la mano del Instituto de Gobernanza. Casa de la Paz y los Derechos Humanos, San Sebastián, 7 de octubre.  
*Governing the Global Risks.* Orkestrak antolatutako eki-taldia, Gobernantzen Institituarekin batera. Bakearen eta Giza Eskubideen Etxea, Donostia, urriak 7.
- *Visita a Orkestra de Jon Mikel Zabala de la Universidad de CIRCLE-Lund (Suecia).* San Sebastián, 13 de octubre.  
*Suediako CIRCLE-Lundeko Unibertsitateko Jon Mikel Zabalaren bisita Orkestrara.* Donostia, urriak 13.
- Innovación. Taller de innovación impartido por Carlos Osorio y Aitziber Elola. San Sebastián, 14-15 de octubre 2010.  
Innovación. Berrikuntzaren inguruko lantegia, Carlos Osorio eta Aitziber Elolak emana. Donostia, urriak 14-15.
- *Redes Locales.* Taller impartido, en el marco del acuerdo con Garapen, Miren Larrea, Miren Estensoro y Amaia Azpiazu-Departamento de Territorio, Innovación y Clústeres. San Sebastián, 22 de octubre.  
*Tokiko Sareak.* Garapenekin hitzarmenaren baitan, Miren Larreak, Miren Estensorok eta Amaia Azpiazuk-Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak Saila eskainia. Donostia, urriak 22.
- *Proyecto DUI-Innobasque.* Participación en varias sesiones del estudio desarrollado dentro del proyecto DUI-Innobasque. Milkel Navarro. Zamudio, 22 de octubre.
- *DUI-Innobasque proiektua.* Azterlanaren hainbat saiotan parte hartza, DUI-Innobasque proiektuaren barruan. Milkel Navarro. Zamudio, urriak 22.
- Visita de Lakshman Chandrashekhar (Bem Management School, Bordeaux) a Orkestra. San Sebastián, 26 de octubre.  
Lakshman Chandrashekhar-en (Bem Management School, Bordele) bisita Orkestrara. Donostia, urriak 26.
- *Sesión formativa a EDALIA en base a la metodología Investigación Acción.* Miren Larrea. Lakua, 4 de noviembre.  
*EDALIArentzat prestakuntza saioa ikerketa-ekintza metodologian oinarritura.* Miren Larrea. Lakua, azaroak 4.
- *Firma de un acuerdo de colaboración entre Orkestra y Sophia-Antipolis Business Angels Association.* Niza (Francia), 8 de noviembre.  
*Orkestraren eta Sophia-Antipolis Business Angels Association-en arteko lankidetza hitzarmena sinatzea.* Niza (Francia), azaroak 8.

# Las 3 íes al detalle

## Ikerketa, elkarreragina eta heziketa xehetasun osoz

- *Técnicas para trabajar en investigación acción.* Taller impartido por Ann W. Martin (Praxis Consulting Group, y Norwegian University of Science and Technology) a investigadores del Departamento de Territorio, Innovación y Clústeres. San Sebastián, 9-11 de noviembre.  
*Ikerketa-ekintzan aritzeko teknikak.* Ann W. Martin (Praxis Consulting Group, eta Norwegian University of Science and Technology) adituak Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterren Saileko ikertzaileei eskainitako mintegia. Donostia, azaroak 9-11.
- *Creative and Cultural Industry Clusters in Tourism Niche Markets.* Ponencia de James Wilson, investigador del Departamento de Territorio, Innovación y Clústeres, quien participó como ponente invitado en un congreso organizado por la DG Enterprise and Industry de la Comisión Europea. San Vincent (Italia), 22 de noviembre.  
*Creative and Cultural Industry Clusters in Tourism Niche Markets.* James Wilson Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterren Saileko ikertzailearen hitzaldia. Europar Batzordeko Enpresa eta Industriarako Zuzendaritza Nagusiak antolatutako biltzarrean hizlari gonbidatua izan zen. San Vicent (Italia), azaroak 22.
- *Situación y tendencias de la actividad emprendedora.* Ponencia de Iñaki Peña, director de la Cátedra de Emprendimiento en la Jornada Prestik. Bilbao, 22 de noviembre.  
*Jarduera ekintzailearen egoera eta joerak.* Iñaki Peñaren hitzaldia, Ekintzaitza Katedraren zuzendaria, Prestik jardunaldian. Bilbo, azaroak 22.
- *Jarduera ekonomikoaren erronkak Euskal Herrian.* Participación de Mikel Navarro en esta mesa redonda organizada por Gaindegia San Sebastián. 24 de noviembre.  
*Jarduera ekonomikoaren erronkak Euskal Herrian.* Mikel Navarroren parte hartza Gaindegia antolatutako mahai inguruan. Donostia, azaroak 24.
- *Diálogos sobre Competitividad - La competitividad en la normalidad del mañana.* Evento organizado por Orkestra. Alhóndiga de Bilbao, Bilbao, 23 de noviembre.  
*Lehiakortasunari buruzko elkarritzetak - Lehiakortasuna etorkizuneko normaltasunean.* Orkestrak antolatutako eitaldia. Bilboko Alondegia, Bilbo, azaroak 23.

- *Trayectoria de la política clúster en el País Vasco.* Presentación de Davide Parrilli y Usue Lorenz, investigadores del Departamento de Territorio, Innovación y Clústeres, a representantes del clúster Cleantech (Dinamarca) y a representantes de clúster Aclima del País Vasco en una reunión celebrada para explorar posibles ámbitos de trabajo conjuntos. Bilbao, 1º de diciembre.  
*Euskal Autonomía Erkidegoan kluster politikaren ibilbide-ari* buruzko aurkezpena, Davide Parrillo eta Usue Lorenz, Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterren Saileko ikertzaileak, Cleantech Klusterreko ordezkarie (Dinamarca) eta EAeko Aclima kluster elkarteko ordezkarie, elkarrekin lan egiteko esparruak aztertzeko bileran. Bilbo, abenduak 1.
- *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional.* Evento organizado por Orkestra, de la mano de la Universidad de Deusto. Bilbao, 9 de diciembre.  
*Espainiako multinazionala nazioarteko jokaleku berrian.* Orkestak antolatutako ekitaldia, Deustuko Unibertsitatearekin batera. Bilbo, abenduak 9.
- *Taller de reflexión sobre el posicionamiento de las agencias de desarrollo en relación al resto de los agentes del sistema de innovación.* San Sebastián, 14 de diciembre.  
*Garapen agentzien kokapenari buruzko hausnarketa lantegia berrikuntza sistemako gainerako eragileekiko.* Donostia, abenduak 14.
- *Sesiones de reflexión en torno a las oportunidades asociadas a la Y vasca y el transporte de mercancías.* Participación de Orkesta 2 y 16 de diciembre.  
*Euskal Yari eta salgaien garraioari lotutako aukeren inguruko hausnarketa saioak.* Orkestraren parte hartza, abenduak 2 eta 16.
- *Oportunidades de la colaboración inter-cluster.* Conferencia en la Asamblea Anual de Socios del Clúster del medioambiente del País Vasco (ACLIMA). Mari Jose Aranguren. San Sebastián, 17 de diciembre.  
*Klusterren arteko lankidetzarako aukerak.* EAeko Ingrumeneko Klusterreko (ACLIMA) bapkideen urteko biltzar nagusian eskainitako hitzaldia. Mari Jose Aranguren. Donostia, abenduak 17.

### Instrucción Heziketa

...especializada, fijando contenidos,  
acreditando programas...  
...espezializatua, edukiak finkatzen dituena,  
programak egiaztatzen dituena...

- *Lanzamiento del doctorado Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico.* San Sebastián, 2 de enero.

*Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego Programa abian jartzea.* Donostia, urtarrilak 2.

- *El concepto de clúster.* Doctorado Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico. James Wilson, 21 de abril.

*Kluster kontzeptua.* Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego Programa. James Wilson, apirilak 21.

- *Tipologías y trayectorias de clústeres en entornos globales.* Doctorado Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico. Davide Parrilli, 21-22 de abril.

*Kluster tipologiak eta ibilbideak ingurune globaletan.* Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego Programa. Davide Parrilli, apirilak 21-22.

- *Políticas clúster y su evaluación.* Doctorado Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico. Mari Jose Aranguren, 22 de abril.

*Kluster politikak eta haien ebaluazioa.* Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego Programa. Mari Jose Aranguren, apirilak 22.

- *Clústeres e innovación.* Doctorado Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico. Davide Parrilli, 14 de mayo.

*Klustrak eta berrikuntza.* Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego Programa. Davide Parrilli, maiatzak 14.

- *Territorio e innovación: tipologías y benchmarking, medición y fuentes.* Doctorado Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico. Mikel Navarro, 21 de mayo.  
*Lurraldea eta berrikuntza: tipologíak eta benchmarking-a, neurketa eta iturriak.* Enpresen Lehiakortasunari eta



Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego Programa. Mikel Navarro, maiatzak 21.

- **Competitividad territorial.** Doctorado Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico. James Wilson, 29 de mayo 29 de mayo.

*Lurraldearen lehiakortasuna.* Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego Programa. James Wilson, maiatzak 29.

- **Metodología de estudios de caso.** Doctorado Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico. Davide Parrilli, 30 de octubre.

*Kasu azterketako metodología.* Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego Programa. Davide Parrilli, urriak 30.

- **Doctorado Erasmus Mundus.** Participación en diversas reuniones de preparación del proyecto. Davide Parrilli. Trento (Italia), 28 de enero.

*Erasmus Mundus Doktorego Programa.* Proietkua presztatzezko hainbat bileratan parte hartza. Trento (Italia), urtarriak 28.

- **Reunión del Consejo de Dirección del doctorado conjunto con las universidades de Trento, Bologna, Freiburg, Budapest y Lubljana.** Davide Parrilli. Trento (Italia), 20 de septiembre.

*Trento, Bolonia, Freiburg, Budapest eta Lubljanako universitateekin baterako doktoregoaren Zuzendaritzako Kontseiluaren bilera.* Davide Parrilli. Trento (Italia), irailak 20.

- **Estrategia para la Competitividad.** Módulo impartido en el marco del *Programme for Leadership Development* (PLD) Bilbao/San Sebastián 2010 de Deusto Business School (DBS). Mari Jose Aranguren, Mikel Navarro, y Aitziber Elola., 19, 20, 29 y 30 de enero.

*Lehiakortasunerako Estrategia.* Deusto Business Schoolen (DBS) 2010eko Programme for Leadership Development (PLD) programan Bilbon eta Donostian eskainitako modulua. Mari Jose Aranguren, Mikel Navarro, eta Aitziber Elola. Urtarrilak 19, 20, 29 eta 30.

- **Plan de Negocio Emprendedor.** Curso impartido en el marco del Executive MBA de Deusto Business School (DBS). José Luis González, Miguel Ángel López, Iñaki Peña y Ferran Vendrell. San Sebastián, enero-junio.

*Negocio Plan Ekintzailea.* Deusto Business Schoolen (DBS) MBA Executive programan eskainitako ikastaroa. José Luis González, Miguel Ángel López, Iñaki Peña eta Ferran Vendrell. Donostia, urtarriletik ekainera.

- **Instrumentos de apoyo para la creación de Nuevas Empresas de Base Tecnológica.** Seminario impartido por Iñaki Peña. Universidad de Barcelona. Barcelona, 25-26 de marzo.

*Instrumentos de apoyo para la creación de Nuevas Empresas de Base Tecnológica.* Iñaki Peña eskainitako mintegia. Bartzelonako Unibertsitatea, martxoak 25-26.

- **Creación y Desarrollo de Capacidades Tecnológicas: un modelo de Análisis basado en el Enfoque de Conocimiento.** Iñaki Peña, director del Departamento de Emprendizaje, participó como miembro del tribunal de esta tesis doctoral presentada en la Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, marzo.

*Creación y Desarrollo de Capacidades Tecnológicas: un modelo de Análisis basado en el Enfoque de Conocimiento.* Iñaki Peña Ekintzaileta saileko zuzendariak doktore tesi horren epaimahaian parte hartu zuen, Madrilgo Unibertsitate Autonomoan. Madril, martxoa.

- **Microeconomics of Competitiveness** (MOC), edición San Sebastián, 5 de marzo-25 de junio. San Sebastián.

*Microeconomics of Competitiveness* (MOC), Donostiako edizioa, martxoaren 5etik ekainaren 25era. Donostia.

- **MOC San Sebastián: sesión especial sobre el caso Nueva York.** San Sebastián, 28 de mayo.

*MOC Donostia: New York kasuari buruzko saio bereizia.* Donostia, maiatzak 28.

- **Regional Competitiveness for Leadership: MOC Executive Workshop.** Bilbao, 17-19 y 24-26 de junio.

*Regional Competitiveness for Leadership: MOC Executive Workshop.* Bilbao, ekainak 17-19 eta 24-26.

- **La competitividad de la economía china.** Sesión impartida a representantes de la Diputación Foral de Gipuzkoa y de la red guipuzcoana de ciencia y tecnología. Mikel Navarro y María Astigarraga, B+I Strategy. San Sebastián, 31 de mayo.

*Txinako ekonomiaren lehiakortasuna.* Gipuzkoako Foru Aldundiko eta Zientzia eta Teknologiako Gipuzko-

ako sareko ordezkariei eskainitako saioa. Mikel Navarro eta María Astigarraga, B+I Strategy. Donostia, maiatzak 31.

- **High Growth Firms y Finanzas y Empresas High Growth.** Cursos impartidos por el equipo de investigadores del Departamento de Emprendizaje de Orkestra en el Executive MBA (EMB) de Deusto Business School (DBS). Iñaki Peña, Ferrán Vendrell, José Luis González y Miguel Angel López. Bilbao, enero-junio.

*High Growth Firms eta Finanzas y Empresas High Growth.* Orkestrako Ekintzaileta Saileko ikertaldeak eskainitako ikastaroak Deusto Business Schoolen (DBS) MBA Executive (EMB) programan. Iñaki Peña, Ferrán Vendrell, José Luis González eta Miguel Angel López. Bilbo, urtarriletik ekainera.

- **Building innovation capabilities.** Curso diseñado y coordinado por Davide Parrilli, quien además, impartió las sesiones “Clusters y Sistemas de Innovación” y “Cadenas de Valor de la Innovación”. *International Master in Innovation Management* de Deusto Business School, 3-8 de mayo.

*Building innovation capabilities.* Davide Parrillik diseinatu eta koordinatutako ikastaroa. Gainera, Parrilik “Klusterak eta Berrikuntza Sistemak” eta “Berrikuntzaren Balio Kateak” saioak eman zituen. Deusto Business Schoolen *International Master in Innovation Management*, maiatzak 3-8.

- **Diagnósticos Comarciales de Competitividad.** Miren Larrea y Amaia Azpiazu, 29 de junio, 23 de septiembre, 28 de octubre y 16 de diciembre.

*Lehiakortasunaren Eskualdeko Diagnostikoak.* Miren Larrea eta Amaia Azpiazu, ekainak 29, irailak 23, urriak 28 eta abenduak 16.

- **Andrés Jung, profesor de la Universidad Católica de Uruguay, realizó una estancia de dos meses** en el Departamento de Emprendizaje. (abril-junio).

*Andrés Jung Uruguaiako Unibertsitate Katolikoko irakaslea bi hilabetez* Ekintzaileta Sailera *etorri zen* (apiriletik ekainera).

- **Planes de Negocios Tutorados.** Sesión impartida por miembros del Departamento de Emprendimiento a estudiantes del MBA Executive de Deusto Business School, San Sebastián, 9 de julio.

# Las 3 íes al detalle Ikerketa, elkarrer...

*Tutoretzapeko Negozio Planak.* Ekintzaileta Saileko kideek Deusto Business Schooleko MBA Executive programako ikasleei eskainitako saioa, uztailak 9.

- *Cluster 2.0: Estrategias de Cooperación.* Curso impartido por Mari Jose Aranguren y James Wilson a empresarios de diversos sectores, que participan en el programa 21Sarea de SPRI. Durango, 27 de octubre.

*2.0 Klusterrak: Lankidetzako estrategiak.* Mari Jose Aranguren eta James Wiilsonek eskainitako ikastaroa hainbat sektoretako enpresaburuei, SPRIren 21Sarea programan. Durango, urriak 27.

- *Master in Globalisation and Development.* Davide Parrilli participó como examinador externo en este máster del Institute of Development Studies (Sussex University). Brighton (Reino Unido), 4 de noviembre.

*Master in Globalisation and Development.* Davide Parrilli kanpoko azterzailea izan zen Institute of Development Studies erakundeko master horretan (Sussex University). Brighton (Erresuma Batua), azaroak 4.

- *Universities and the environments in which they operate.* Curso impartido por James Wilson a académicos y administradores del sector universitario en el Reino Unido. Universidad de Stirling. Escocia (Reino Unido), 19 de noviembre.

*Universities and the environments in which they operate.* James Wilsonen eskainitako ikastaroa Erresuma Batuko unibertsitateetako akademiko eta kudeatzaileei. Stirling-eko Unibertsitatea. Eskozia (Erresuma Batua), azaroak 19.

- *Microeconomics of Competitiveness Faculty Workshop.* Participación de José Luis Curbelo, Jon Azua y Susana Franco. Boston (EE.UU.), 12-14 de diciembre.

*Microeconomics of Competitiveness Faculty Workshop.* José Luis Curbelok, Jon Azuak eta Susana Francok parte hartu zuten. Boston (AEB), abenduak 12-14.

# 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.

Gure funtsezko egitekoetako bat da ideiak sortzea eta hedatzea, iritzi publikoa sortzeko baliagarri izan daitezkeenak. Egiteko hori betetzearen erakusle da 2010ean hedabideetan izan dugun presentzia nabarmena.

## Artículos escritos por miembros del Instituto para prensa y revistas especializadas Institutuko kideek idatzitako artikuluak prentsarako eta aldizkari espezializatuetarako

- NAVARRO, M. (2010, ekainak 10 de junio). "Claves estratégicas de innovación para el País Vasco". *El Correo (suplemento dominical igandeko gehigarria)*.
- CURBELO, J. L.; PEÑA, I. (2010, abuztuak 20 de agosto). "Aprender y comprender el significado de emprender (I)". *Deia*, p. 4-5. orr.
- CURBELO, J. L.; PEÑA, I. (2010, abuztuak 22 de agosto). "Aprender y comprender el significado de emprender (II)". *Noticias de Gipuzkoa*.
- CURBELO, J. L.; PEÑA, I. (2010, abuztuak 21 de agosto). "Aprender y comprender el significado de emprender (II)". *Deia*, p. 4-5.
- CURBELO, J. L.; PEÑA, I. (2010, abuztuak 23 de agosto). "Aprender y comprender el significado de emprender (II)". *Noticias de Gipuzkoa*, p. 5. orr.
- CURBELO, J. L.; MINONDO, A.; NAVARRO, M. (2010, abuztuak 23 de agosto). "Exportaciones al extranjero, a España y a través de España". *El País*, p. 2. orr.
- LARREA, J. L. (2010, irailak 12 de septiembre). "Poner en valor al emprendedor". *El Correo*, p. 46. orr.
- CURBELO, J. L. (2010, urriak 24 de octubre). "La inversión China en occidente". *El Correo*, p. 17. orr.
- CURBELO, J. L.; PEÑA, I. (2010, azaroak 2 de noviembre). "Empresas gacelas y ventaja comparativa". *El País*, p. 2. orr.
- ARANGUREN, M. J. (2010, azaroak 3 de noviembre). "Políticas 'clúster'". *Cinco Días*, p. 19. orr.
- CURBELO, J. L.; WILSON, J. (2010, azaroak 21 de noviembre). "La competitividad de mañana". *El Correo*, p. 48. orr.
- CURBELO, J. L.; WILSON, J. (2010, azaroak 21 de noviembre). "La competitividad de mañana". *El Correo*, p. 31. orr.
- CURBELO, J. L.; FERREIRO J. (2010, abenduak 2 de diciembre). "Envejecimiento y competitividad: retos para el País Vasco". *Expansión*, p. 10. orr.

## Noticias en prensa sobre Orkestra Prentsako berriak Orkestrari buruz

- *El País*, 02/01/10. P. 6. orr. Entrevista a J. Karlsen-i el-karrizketa, "Sin los sindicatos es imposible ser un referente en innovar".
- *Estrategia Empresarial-Guía de Innovación*, 01/01/10. "Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad".
- *Expansión (Galicia)*, 22/01/10, p. 16. orr. "Expertos en clúster abogan por un apoyo público continuado".
- *El Correo Gallego*, 22/01/09. "País Vasco y Cataluña superan en "clusterización" a Galicia".
- *La Voz de Galicia*, 22/01/10. "Las iniciativas internacionales, el reto de los clústeres".
- *Estrategia Empresarial, cuadernos estrategia* 01/02/10. "Gestión estratégica en la Nueva Normalidad: Necesidad de una narrativa", José Luis Curbelo, Director General del Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasuneko Euskal Institutuaren zuzendari nagusia.
- *Finanzas.com* 27/05/10. "Orkestra creará una Cátedra de Energía de carácter internacional que será el referente del sector".
- *El Correo*, 28/05/10 p. 49. orr. "Cátedra de energía en la Universidad de Deusto".
- *Noticias de Gipuzkoa*, 28/05/10 p. 11. orr. "Orkestra creará una cátedra de Energía que será referente en el sector".
- *Nueva Gestión.com* 28/05/10. "Orkestra creará una cátedra de Energía de carácter internacional que será el referente del sector".
- *elEconomista*, 28/05/10. "Euskadi tiene la oportunidad de ser un gran laboratorio de pymes". Mikel Navarro, Investigador Séñor de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.
- *El Correo*, 30/05/10. "A Chávez se le puede ganar en 2012, otra cosa es que deje el poder", entrevista a Humberto Calderón, Ex ministro de Venezuela y ex presidente de la OPEP, I Foro Permanente de la Energía.

- *Deia*, 30/05/10. "Sorprende la apuesta por la alta velocidad ferroviaria y que no se potencie el transporte de mercancías por tren", entrevista a Juan Luis López Cardenete, I Foro Permanente de la Energía Energia-ren I. Foro Iraunkorra.
- *El Diario Vasco*, 11/06/10. "La Diputación destina 300.000 euros al instituto vasco Orkestra".
- *Estrategia Empresarial*, 15/06/10. "Orkestra creará una cátedra sobre el sector energético".
- *Europa Press*, 17/06/10. "EAeko 40 enpresen ordezkarien parte hartu dute Eusko Jaurlaritzaren Lehiakortasun Planari buruzko eztabaidea-mahai batean".
- *El País*, 05/07/10 "Investigadores de ida y vuelta".
- *Finanzas.com*, 09/07/10. "Unda asegura que la 'obsesión' de su departamento es que 'fluya el crédito' para el sector industrial".
- *El Correo*, 15/07/10. "El Instituto Vasco de la Competitividad crea en Bilbao una cátedra internacional de energía".
- *Tecno Energía*, 16/07/10. "Orkestra crea en Bilbao una cátedra internacional de la energía".
- *El Diario Vasco*, 27/07/10 p. 41. orr. "El emprendizaje en Gipuzkoa cae por debajo de la media española y supera a la vasca".
- *Finanzas.com*, 26/07/10. "EAeko jarduera ekintzailearen tasa jaitsi egin zen 2009an aurreko urtearekin alderatuta".
- *El Correo*, 27/07/10 p. 35. orr. "Baja en Euskadi la actividad emprendedora".
- *Noticias de Gipuzkoa*, 28/07/10 p. 11. orr. "La UPV y Deusto colaborarán con la universidad de Berkeley".
- *El País*, 28/07/10 p. 2. "La UPV y Deusto conectados con Berkeley".
- *El Mundo*, 28/07/10 p. 10. orr. "El lehendakari vende en Berkeley la capacidad de las universidades vascas para impulsar el conocimiento".
- *El Correo* 28/07/10 p. 21. orr. "El lehendakari 'vende' las universidades vascas en la influyente Berkeley".
- *El Diario Vasco* 28/07/10 p. 28. orr. "El lehendakari 'vende' las universidades vascas en la influyente Berkeley".
- *Deia*, 28/07/10 p. 26. orr. "UPV y Deusto rubrican sendos acuerdos de colaboración con la Universidad de Berkeley".
- *Estrategia Empresarial*, 01/09/10 p. 36. orr. "MOC cursos de postgrado en red para directivos del más alto nivel".
- *Finanzas.com*, 18/08/10. "Spri y Orkestra iniciarán en septiembre las actividades de la Plataforma Crecer+".
- *Diario Vasco*, 19/08/10. "Spri y Orkestra asesorarán a empresas con elevado potencial innovador".
- *El Correo*, 19/08/10. "Spri y Orkestra iniciarán la 'Plataforma Crecer+'".
- *Noticias de Gipuzkoa*, 19/08/10. "Spri y Orkestra iniciarán un programa de Asesoramiento".
- *Europa Press*, 07/09/10. "Olano preside en San Sebastián el Primer Encuentro Internacional sobre Territorio, Innovación y Competitividad".
- *El Diario Vasco*, 09/09/10 p. 42. orr. "Olano inaugura el encuentro sobre competitividad".
- *El Mundo*, 13/09/10. "El ejemplo del Valle del Silicio", Anna Lee Saxenian, Decana de la Facultad de Información de la Universidad de Berkeley Berkeleyko Unibertsitateko Informazio Fakultateko dekanoa, California Kalifornia, 1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories.
- *El Diario Vasco*, 10/09/10. "Hay que invertir en educación para salir de la crisis", Patricio Bianchi, Ministro de Economía de la Región de Emilia Romagna (Italia) eskualdeko Ekonomia ministroa, 1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories.
- *Noticias de Gipuzkoa*, 10/09/10. "Una cosa es llamarse clúster y otra es serlo; sólo permanecerán los que sepan reinventarse". Andrés Rodríguez Pose, Catedrático de Geografía Económica y Experto en Clústers Geografia Ekonomikoko katedraduna eta Klusterretan aditua, 1st San Sebastián Meeting on Innovative and Competitive Territories.
- *Noticias de Gipuzkoa*, 11/09/10 p. 29. orr. "Expertos destacan la necesidad de cooperar para competir en el mercado global".



- *Estrategia Empresarial*, 16/09/10 p. 37. orr. "Nueve empresas vascas de alto potencial se preparan para Crecer+".
- *Gara*, 17/09/10. "Los empresarios auguran 'una nueva forma de capitalismo'".
- *El País*, 17/09/10. "Guipúzcoa reconoce su alarma por el aumento de la pobreza en el territorio".
- *El Diario Vasco*, 17/09/10. "Kutxa insiste en primar la solvencia frente a ganar tamaño ante la crisis".
- *Europa Press*, 21/09/10. "La firma biofarmacéutica vasca Dynakin gana la primera edición de los premios 'Crecer+'".
- *El Correo*, 20/09/10. "El momento preciso para visitar China". Artículo de opinión de Catalina Chamorro, Directora de Internacionalización del Gobierno Vasco Eusko Jaurlaritzako Nazioartekotzeko zuzendariaaren iritzi artikulua.
- *El País*, 22/09/10 p. 3. orr. "Premiada una biofarmacéutica por su innovación en la predicción de dosis".
- *Gara*, 22/09/10 p. 28. orr. "Dynakin gana la primera edición de los premios Crecer+ de Spri y Orkestra".
- *El Mundo*, 04/10/10. "Cooperar para innovar". Entrevista a Mari José Aranguren Directora de la Cátedra de Competitividad en Innovación de Orkestra Orkestrako Berrikuntza Lehiakortasunaren Katedrako zuzendaria elkarritzeta.
- *El Diario Vasco*, 07/10/10 p. 31. orr. "Creo que los problemas los deberían de arreglar entre vascos", Javier Solana, Ex secretario general de la OTAN y ex "mister Pesc" de la UE. Seminario Governing the Global Risks mintegia.
- *El País*, 07/10/10 p. 4. orr. "Solana radiografía la política global". Seminario Governing the Global Risks mintegia.
- *El Mundo*, 07/10/10 p. 14. orr. "Solana cree que el mundo 'no tiene solución' con el FMI y el G-20 actual". Seminario Governing the Global Risks mintegia.
- *Noticias de Gipuzkoa*, 07/10/10 p. 61. orr. "Solana se compromete a apoyar Donostia 2016". Seminario Governing the Global Risks mintegia.
- *20 Minutos*, 07/10/10. "Solana cree que sólo articulando organizaciones supranacionales se pueden

abordar riesgos como la proliferación nuclear". Seminario Governing the Global Risks mintegia.

- *Nueva Gestión*, 08/10/10. "La cooperación es necesaria para afrontar los desafíos globales". Seminario Governing the Global Risks mintegia.
- *Empresa Exterior*, 07/10/10. "Concluye el Seminario Governing the Global Risks".
- *El País*, 11/10/10 p. 5. orr. "La clave es innovar antes de que otros te copien". Mario Pezzini, Director de Desarrollo de la OCDE ELGEko Garapen zuzendaria, 1st San Sebastian Meeting on Innovative and Competitive Territories.
- *Estrategia empresarial*, 01/11/10 p. 36. orr. "Orkestra Instituto Vasco de Competitividad- Diálogos sobre Competitividad".
- *Yahoo.com*, 08/11/10. "Orkestra y Shophia- Antípolis Business Angels Association colaboran en el Desarrollo de la plataforma Crecer+".
- *20 Minutos*, 08/11/10. "Orkestra y Shophia- Antípolis Business Angels Association colaboran en el Desarrollo de la plataforma Crecer+".
- *Europa Press*, 08/11/10. "Orkestra y Shophia- Antípolis Business Angels Association colaboran en el Desarrollo de la plataforma Crecer+".
- *El Correo*, 09/11/10 p. 38. orr. "Convenio de Orkestra para desarrollar Crecer+".
- *Estrategia empresarial*, 16/11/10 p. 37. orr. "Orkestra invita a dialogar sobre competitividad".
- *Europa Press*, 22/11/10. "Bilbao acoge la jornada 'Diálogos sobre Competitividad- La competitividad en la normalidad del mañana'".
- *ABC*, 23/11/10. "País Vasco- Competitividad: Orkestra debate sobre los factores para la competitividad futura del País Vasco".
- *Finanzas.com*, 23/11/10. "Expertos destacan la necesidad de continuar diseñando políticas que favorezcan la innovación y el emprendimiento".
- *Finanzas.com*, 23/11/10. "Medioambiente y envejecimiento de la población influirán en la competitividad".
- *El Correo*, 24/11/10 p. 42. orr. "Euskadi necesita más capital humano y empresas mayores".
- *Expansión*, 24/11/10 p. 14. orr. "Debate sobre el emprendimiento innovador".
- *Gara*, 24/11/10. "Los Retos de la Competitividad".
- *Diario Vasco*, 26/11/10 p.50. orr. "Saiolan ha alumbrado 172 actividades empresariales en sus 25 años de vida.
- *El Comercio*, 1/12/10. "Reduciendo salarios no se es más competitivo a largo plazo". Entrevista a José Luis Curbelo, Director General de Orkestra Orkestrako zuzendari nagusiari elkarritzeta.
- *Estrategia Empresarial*, 1/12/10 p. 34. orr. "Las políticas que ayuden a innovar y a emprender siguen siendo claves".
- *Finanzas.com*, 9/12/10. "El 11, 1% de la inversión de las multinacionales españolas en el extranjero procede del País Vasco".
- *Expansión*, 10/12/10 p. 15. orr. "Aumento de las firmas exportadoras".
- *elEconomista*, 10/12/10 p.38. orr. "Las multinacionales españolas no "arrastran" a las pymes".
- *El Correo*, 10/12/10 p. 42. orr. "Las multinacionales vascas ocupan la segunda plaza en inversión exterior".
- *Diario Vasco*, 10/12/10 p. 43. orr. "Euskadi supera a Cataluña y se sitúa como segunda comunidad con más empresas en el exterior".
- *Deia*, 10/12/10 p. 40. orr. "La CAV es la segunda comunidad con mayor peso inversor en el extranjero".
- *Gara*, 10/12/10 p. 20. orr. "Aumentan un 9, 36% las empresas de la CAV que venden fuera del Estado español".
- *Noticias de Gipuzkoa* 10/12/10 p. 30. orr. "Euskadi absorbe el 11% del gasto exterior de las multinacionales".

# Glosario Glosarioa

- Agencia Vasca de Innovación (Innobasque) Berrikuntzaren Euskal Agentzia (Innobasque).
- Asociación Clúster de Aeronáutica del País Vasco (HEGAN) EAEko Aeronautikako Kluster Elkartea (HEGAN).
- Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo (GARAPEN) Garapen Agentzien Euskal Elkartea (GARAPEN).
- Asociaciones Clúster (AC) Kluster Elkarrekin (KE).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Garapenerako Banku Inter-amerikarra (GBI).
- Boston Consulting Group (BCG).
- 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).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) Ekonomi Lankidetza eta Garapenerako Elkartea (ELGE)
- Programa Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) Garapenerako Zientzia eta Teknologia Programa (CYTED).
- Programme for Leadership Development (PLD).
- The Competitiveness Institute (TCI).
- Universidad del País Vasco (UPV) Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU).

