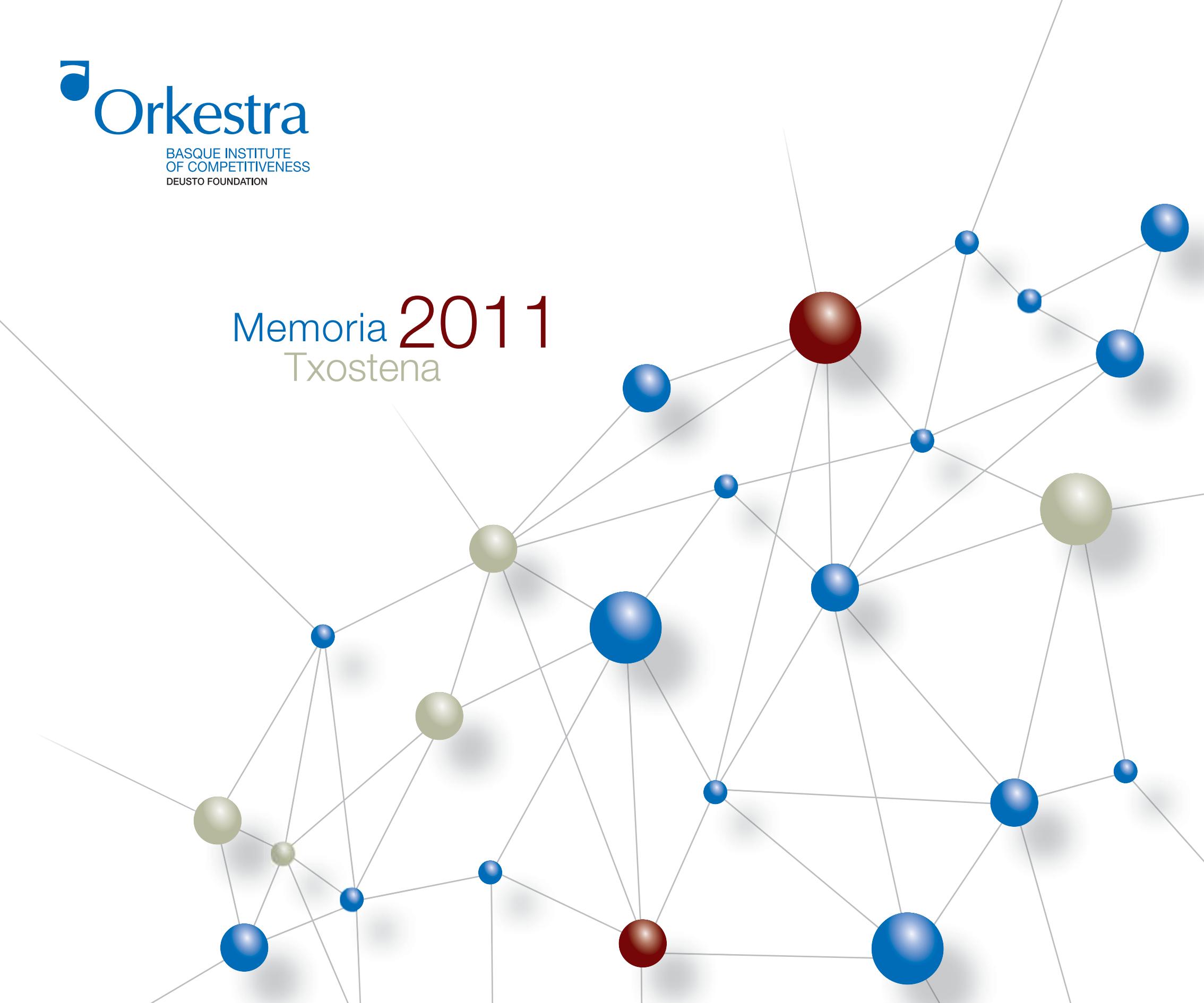


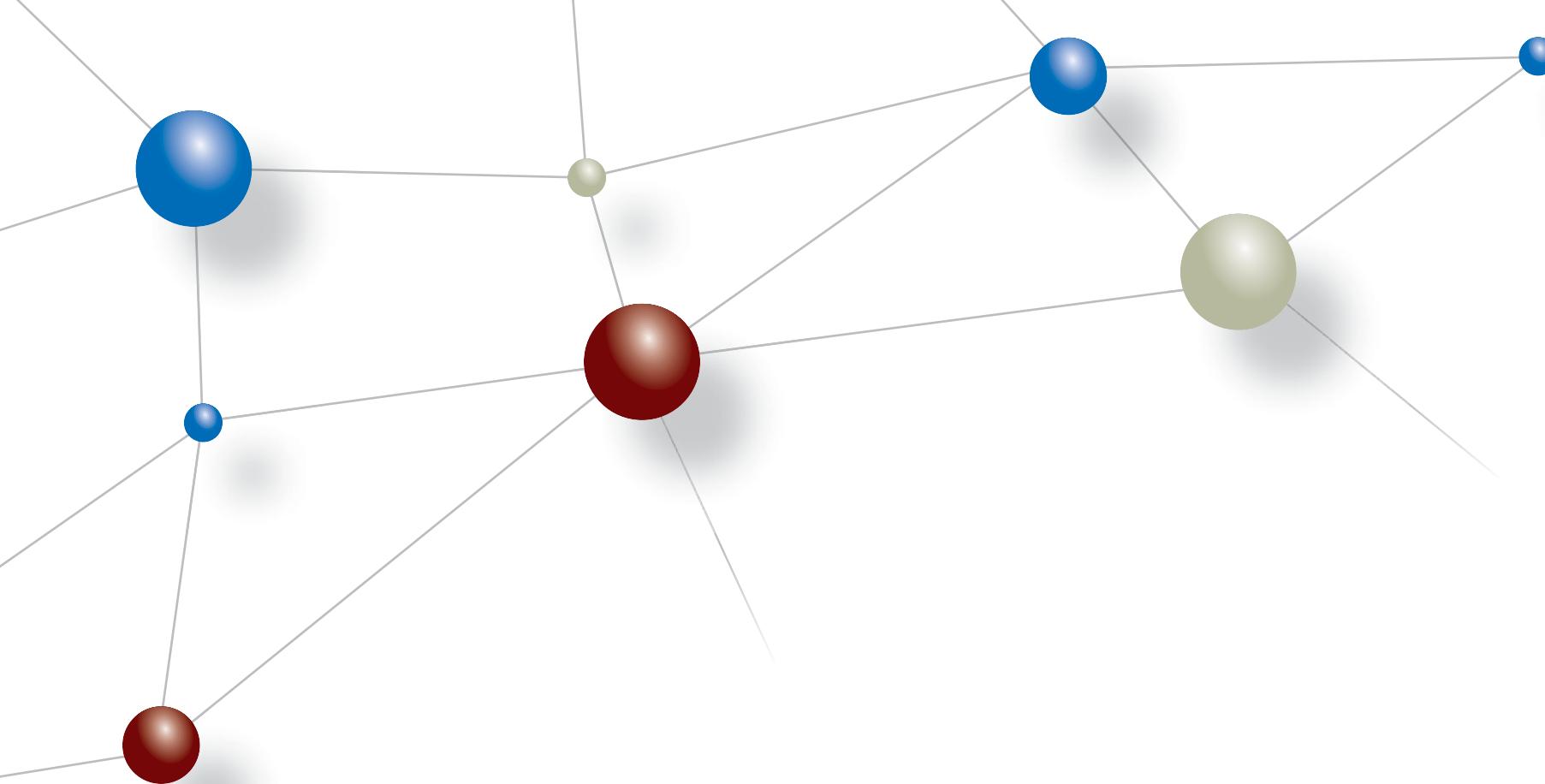


BASQUE INSTITUTE
OF COMPETITIVENESS
DEUSTO FOUNDATION

Memoria 2011

Txostena

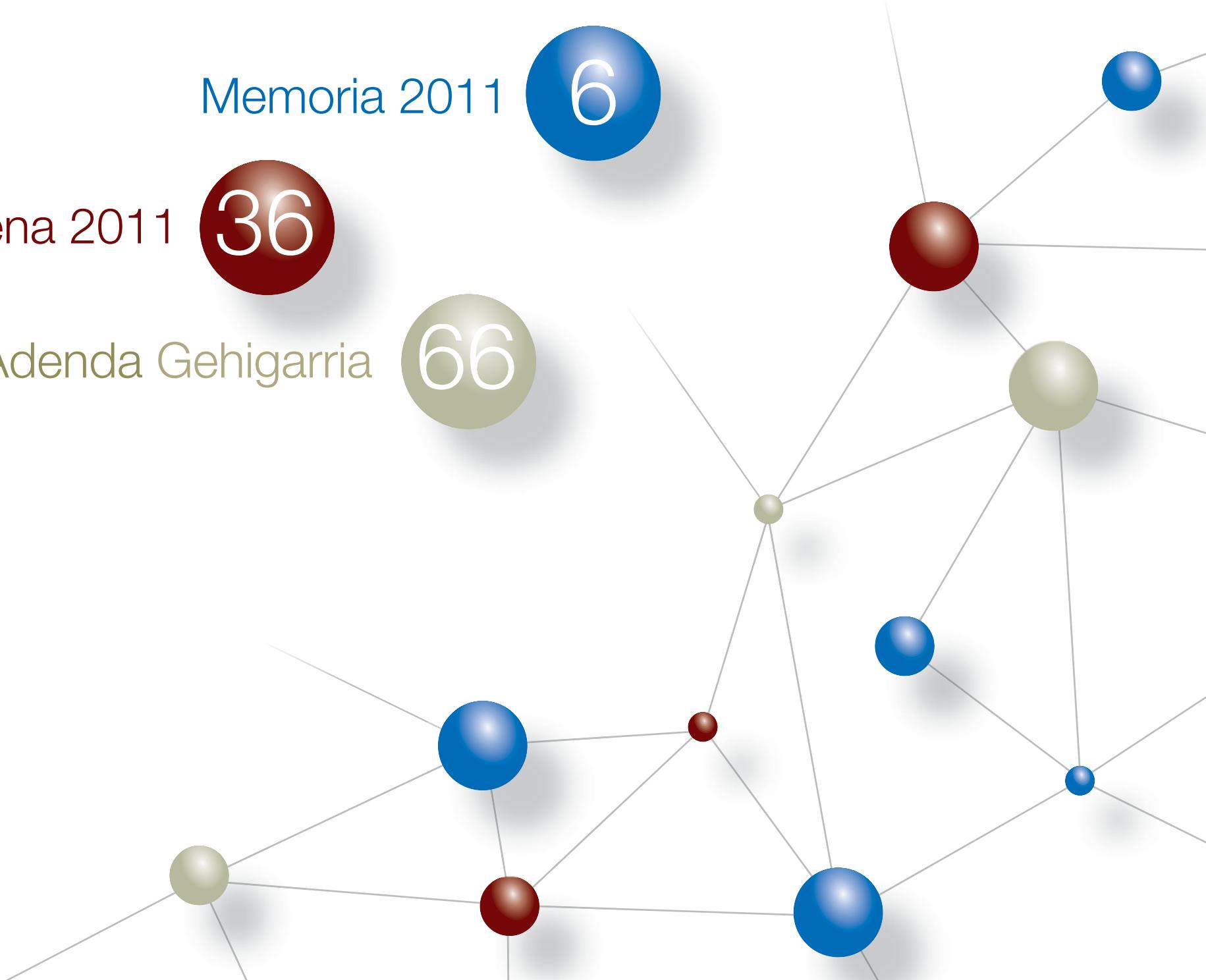


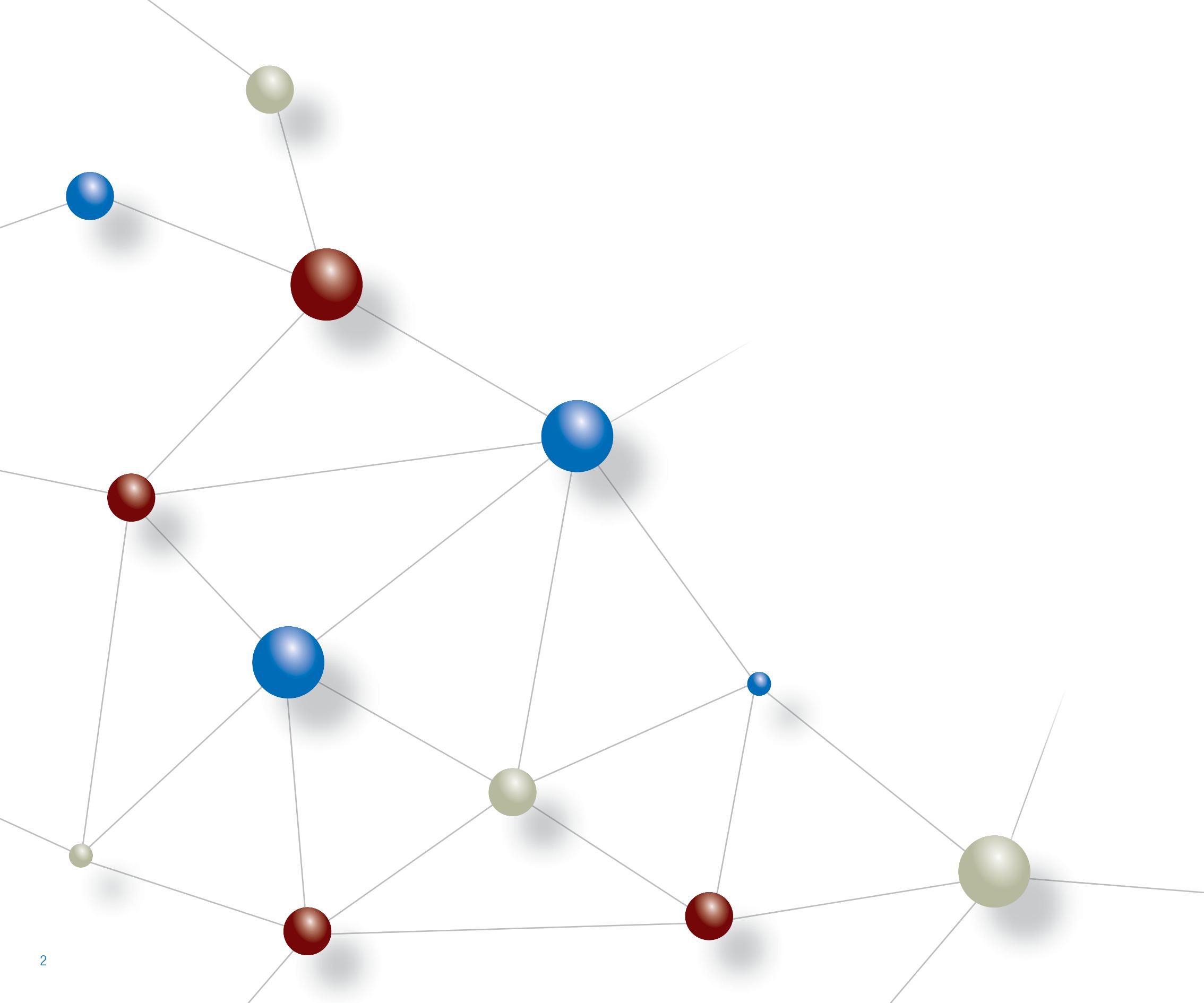


Memoria 2011 6

Txostena 2011 36

Adenda Gehigarria 66





Mensaje del Presidente

Presidentearen mezua

Es un honor para mí presentar la Memoria Anual de Actividades 2011 de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. Una iniciativa basada en el buen hacer, la calidad, y el interés por aportar reflexiones sobre la economía que faciliten la toma de decisiones.

Al aceptar la propuesta de la Fundación Deusto para presidirlo, fui consciente de que los logros alcanzados por el Instituto son de manera fundamental fruto del esfuerzo constante de su anterior presidente, José Luis Larrea. Su mérito y el de todas las personas que se involvieron en el proyecto han sido enormes.

Las actividades que Orkestra realiza en los ámbitos de la investigación, la interacción, y la instrucción, pueden ser uno de los instrumentos que ayuden a situar los factores que están incidiendo en la profunda crisis económica que estamos viviendo.

Y ello porque, desde la frontera del conocimiento y a fin de contribuir a la transformación competitiva de la sociedad vasca, esas actividades señaladas ponen a disposición, particularmente de los formuladores de políticas, elementos para la toma de decisiones y para evaluar los resultados de dichas decisiones.

El Instituto despliega, además, una función de conexión entre agentes y factores que inciden en la competitividad, contribuyendo así a tejer una red de valor que, como se señala en esta memoria, aúna esfuerzos, voluntades e iniciativas, proyectándolas hacia el futuro.

Estas labores no serían posibles sin el apoyo de las entidades públicas y de las empresas que desde el principio han apoyado este proyecto y que, aun dentro de la situación económica complicada que estamos atravesando, siguen haciendo un esfuerzo muy importante para mantener ese apoyo.

En nombre de Orkestra, nuestro más profundo agradecimiento a todas ellas.

Agradecimiento que hacemos extensivo a todas las entidades y personas que colaboraron con Orkestra a lo largo del año, y a todos los que constituyen su fuerza de trabajo y hacen posible el día a día del Instituto.

Los logros de los que da cuenta esta memoria no hubieran sido posibles sin ellos.

Ohore handiz aurkezten dizuet Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institituaren 2011ko Jardueren Urteko Memoria. Ongi egindako lana, kalitatea eta ekonomiari buruzko hausnarketak proposatzeko interesa oinarri dituen ekimena, erabakiak hartzen laguntzeko.

Deusto Fundazioak Institutuko presidente izatea proposatu eta baiezkoa erantzun nuenean, jakin banekien Institutuak lortutakoa funtsean José Luis Larrea aurreko presidentearen etengabeko ahaleginaren emaitza izan dela. Haren meritua eta proiektauan lan egiten duten persona guztienia izugarriak dira.

Orkestrak ikerketan, elkarreraginean eta heziketan aurrera eramaten dituen jarduerak gaur egun bizi dugun krisi ekonomiko sakonean eragiten ari diren faktoreak kokatzeko tresnetako bat izan daitezke.

Izan ere, jakintzaren mugetan kokatuta eta euskal gizartearen lehiakortasuna eraldatzeko lagunza eskaintzeko asmoz, aipatutako jarduerak erabakiak hartzeko eta erabaki horien emaitzak evaluatzenko elementuak jartzen dizkite eskura, bereziki politikak formulatuko dituztenei.

Institutuak, gainera, lehiakortasunean eragiten duten faktoreen eta eragileen arteko zubi izan nahi du eta balio handiko sare bat ehuntzen laguntzen du, memoria honetan zehar ikusiko duzuen bezala, ahaldeginak, borondateak eta ekimenak uztartu eta etorkizunari begira jarriaz.



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Ignacio Mª Echeberria".

Ignacio Mª Echeberria
Presidente del Instituto Vasco
de Competitividad -
Fundación Deusto
Lehiakortasunerako Euskal
Institutuko presidentea -
Deusto Fundazioa

Hori guzia ez litzateke posible izango hasiera-hasieratik proiektu honi babesia eta lagunza eskaini dioten erakunde publiko eta empresen ekarpenik gabe. Bizi dugun egoera ekonomikoa zaila izanik ere, ahaldegin oso garrantzitsua ari dira egiten lagunza horri eusteko.

Orkestraren izenean, gure eskerrik zintzoena guziei.

Esker ona urte osoan zehar Orkestrarekin modu batera edo bestera lankidetzen aritu diren erakunde eta pertsona guztiei zabaldu nahi diegu, eta Institutuko langile guztiei, egunez egun aurrera egitea lortzen baitute.

Memoria honetan aurkeztuko ditzkizuegun lorpenak ezinezko izango lirateke haien gabe.



Mensaje del Director General

2011 fue un año particularmente relevante para la consolidación de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. A lo largo del año el Instituto concentró sus esfuerzos en las dos apuestas más importantes del *Plan Estratégico 2010-2013*: consolidar a Orkestra como centro de referencia internacional para el análisis y debate sobre competitividad territorial en un entorno global, y convertir al Instituto en un actor relevante para la mejora de la competitividad sostenible del País Vasco y, por ende, en un actor que propicie la pronta y más favorable salida de la crisis. Esta memoria da cuenta de algunos de los resultados obtenidos en ambos frentes.

De la mano del Gobierno Vasco fuimos elegidos como organizadores de la 15 Conferencia Internacional del *The Competitiveness Institute (TCI)*, que se celebrará en Bilbao y en San Sebastián en el mes de octubre de 2012. El País Vasco fue elegido entre siete candidaturas presentadas para organizar esta conferencia internacional, que reunirá a la red mundial más importante de profesionales e investigadores que reflexionan y trabajan sobre la teoría y la práctica del desarrollo económico de países y regiones. En el País Vasco se darán cita, entre otros, académicos, agencias nacionales y regionales de desarrollo, asociaciones clúster, instituciones académicas y empresas, de los cinco continentes.

No menos importante fue la celebración en el mes de julio del *Competitiveness Day*. Fue una intensa jornada de trabajo, con múltiples sesiones paralelas dedicadas a los diversos factores que afectan la competitividad, que sirvió de marco para la presentación del *Informe de Competitividad del País Vasco 2011: Líder en la nueva complejidad*. En la jornada participaron más de 600 representantes del entramado económico, empresarial, financiero e institucional del País Vasco, así como profesionales y académicos de diversas nacionalidades. El *Informe de Competitividad del 2011*, el tercero elaborado por Orkestra desde su creación, además de medir y situar en perspectiva la competitividad del País Vasco en el contexto de las regiones españolas y europeas, reflexiona en profundidad sobre los pilares en los que se ha de basar el desarrollo futuro de la economía y sociedad vascas si, en el contexto de la emergente *nueva complejidad* derivada del cambio técnico y los procesos de globalización, aspira a ejercer el necesario liderazgo para procurar el bienestar de sus ciudadanos.

El Instituto continuó desarrollando la línea de actuación en evaluación de políticas iniciada el año anterior, destacando en este rubro, el se-

guimiento y evaluación del *Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013* del Gobierno Vasco y el diseño e impartición de programas formativos en evaluación de políticas y programas. Durante 2011 la *Plataforma Crecer+* se consolidó como un inestimable instrumento para el reto compartido por el conjunto de la sociedad de potenciar el emprendimiento con potencial transformador y allegar recursos humanos y financieros inteligentes a los proyectos innovadores. Una importante red de *business angels* empieza a consolidarse en la región y a invertir activamente en las iniciativas emprendedoras con alto potencial de crecimiento.

Sin duda otro de los hitos de este año fue el impulso dado al Departamento de Estrategia y la consolidación de las actividades del Departamento de Energía. En el mes de septiembre se incorporó a Orkestra el responsable del Departamento de Estrategia. Su llegada, así como la incorporación de investigadores, ha dado un nuevo impulso al área, que se refleja en la planificación de proyectos para 2012 en los que la empresa se constituye como elemento central de referencia. Destaca también el proceso de incorporación de personal investigador al Departamento de Energía, lo que le ha permitido desarrollar una intensa actividad investigadora a lo largo de 2011 y animar debates y reflexiones relevantes para la política energética y el binomio energía-competitividad.

La actividad docente desde el Instituto se materializó, además de en numerosos programas de formación a los diferentes agentes de la innovación y la competitividad de la Comunidad Autónoma, en la impartición de la novena edición del Curso *Microeconomics of Competitiveness*, en el lanzamiento exitoso de la primera edición del curso *Energía y Competitividad: Gas, Redes y Renovables*, y en la participación activa en los programas de Licenciatura, Máster y Doctorado de la *Deusto Business School (DBS)*. De particular relevancia es la responsabilidad asumida por el Instituto en el programa de doctorado en *Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico*. Orkestra alberga como investigadores a algunos de los candidatos del referido doctorado en un proceso de inestimable mutua colaboración y enriquecimiento.

El Instituto desarrolló un ambicioso plan de publicaciones, no sólo en revistas de excelencia, sino también en prensa vasca y nacional y en otras revistas de diferente ámbito de divulgación. Los investigadores de Orkestra publicaron 17 artículos en revistas internacionales de alta



José Luis Curbelo

Director General del Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto
Lehiakortasuneko Euskal Institutuko zuzendari nagusia - Deusto Fundazioa

reputación, 11 de ellos en las llamadas revistas-ISSCI, y cerraron el año con cuatro artículos aceptados para su publicación en 2012. Cabe hacer mención también del lanzamiento de la nueva colección *Orkestra-Marcial Pons* que se suma a la que el Instituto ha venido desarrollando de la mano de *Publicaciones Deusto*. Investigadores del Instituto publicaron durante el año un par de libros en inglés en editoriales de reconocido prestigio, y un libro de Orkestra fue publicado en polaco.

Espero que estas páginas logren transmitir el entusiasmo y el compromiso de todos los profesionales de Orkestra con el trabajo que aquí se desarrolla. Desearía también que el conjunto de la sociedad vasca y española en general, sus administraciones públicas, empresas, organizaciones intermedias y el conjunto de actores relevantes para la mejora de la competitividad sostenible, pusieran en valor el papel que Orkestra está jugando en la definición de los caminos necesarios para superar la crisis económica y transformar el modelo productivo en una dirección que procure el bienestar de las generaciones futuras. Este empeño no podría ser posible sin el generoso concurso de los patrocinadores públicos y privados del Instituto que en tiempos de crisis nos brindan su apoyo, y a quienes nosotros manifestamos nuestro agradecimiento.

Zuzendari nagusiaren mezua

2011. urtea oso garrantzitsua izan da Lehiakortasunerako Euskal Institutua sendotzeko bidean. Urtean zehar, Institutuaren ahalegin nagusiak 2010-2013 Plan Estrategikoan jasotako bi apustu garrantzitsuenetara bideratu dira: bata, Orkestra ingurune globalean lurradearen lehiakortasunaren inguruko azterketa eta eztabaidarako nazioarteko erreferentzia zentro gisa sendotzea; bestea, Institutua Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasun iraunkorra hobetzeko eta, horrenbestez, krisistik albait lehen eta ahalik eta ongien irteten laguneko eragile esanguratsu bihurtzea. Memoria honetan bi alderdi horietan lortutako emaitzetako batzuk aurkituko dituzue.

Eusko Jaurlartzaren eskutik, The Competitiveness Institututeren (TCI) Nazioarteko 15. Biltzarra antolatzeko aukeratu gintzuten, 2012ko urri-rako. Euskal Autonomia Erkidegoarekin batera, beste sei hautagaitza aurkezu ziren nazioarteko biltzar hau antolatu eta herrialdeen eta eskuadleen garapen ekonomikoaren inguruko teoria eta praktika lantzen eta eztabaidatzen duten profesionalen eta ikertzaileen munduko sarrerik garrantzitsuenaren topagune izateko. Horregatik, urrian Euskal Autonomia Erkidegoa izango ditugu bost kontinenteetako akademikoak eta herrialde eta eskualdeko garapen agentziak, kluster elkarrekoak, erakunde akademiko eta enpresetako ordezkarriak.

Oso garrantzitsua izan zen, halaber, uztalean Lehiakortasunaren Eguna-*Competitiveness Day*. Lan jardunaldi aberatsa izan zen, aldi bereko saio asko izan zituena lehiakortasunari eragiten dioten faktoreak aztertzeko. Gainera, bertan aurkezu zen *Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2011ko Txostenak: Komplexutasun berrian lideratzea*. Jardunaldian 600 pertsona baino gehiagok parte hartu zuten, Euskal Autonomia Erkidegoko ekonomia, enpresa, finantza eta erakundeetatik etorritakoak, baita hainbat nazionalitatetako profesional eta akademikoak ere. *Lehiakortasunari buruzko 2011ko Txostenak*, Orkestek sortu zenetik egin duen hirugarrenak, Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasuna neurtu eta Espainiako eta Europako eskualdeekin alderatzen du. Era berean, EAEko ekonomiaren eta gizartearen etorkizuneko garapena zein aldagaitan oinarritu ere proposatzen du, aldaketa teknikoak eta globalizazio prozesuak ekarri duten *komplexutasun berrian* herritarren ongizatea areagotzeko beharezko lidergoa gauzatu nahi badu.

Institutuak aurreko urtean politikak ebaluatzeko hasitako lanarekin jarraitu zuen. Esparru horri dagokionez, Eusko Jaurlartzaren Enpresen Lehiakortasunerako 2010-2013 Planaren jarraipena eta ebaluazioa

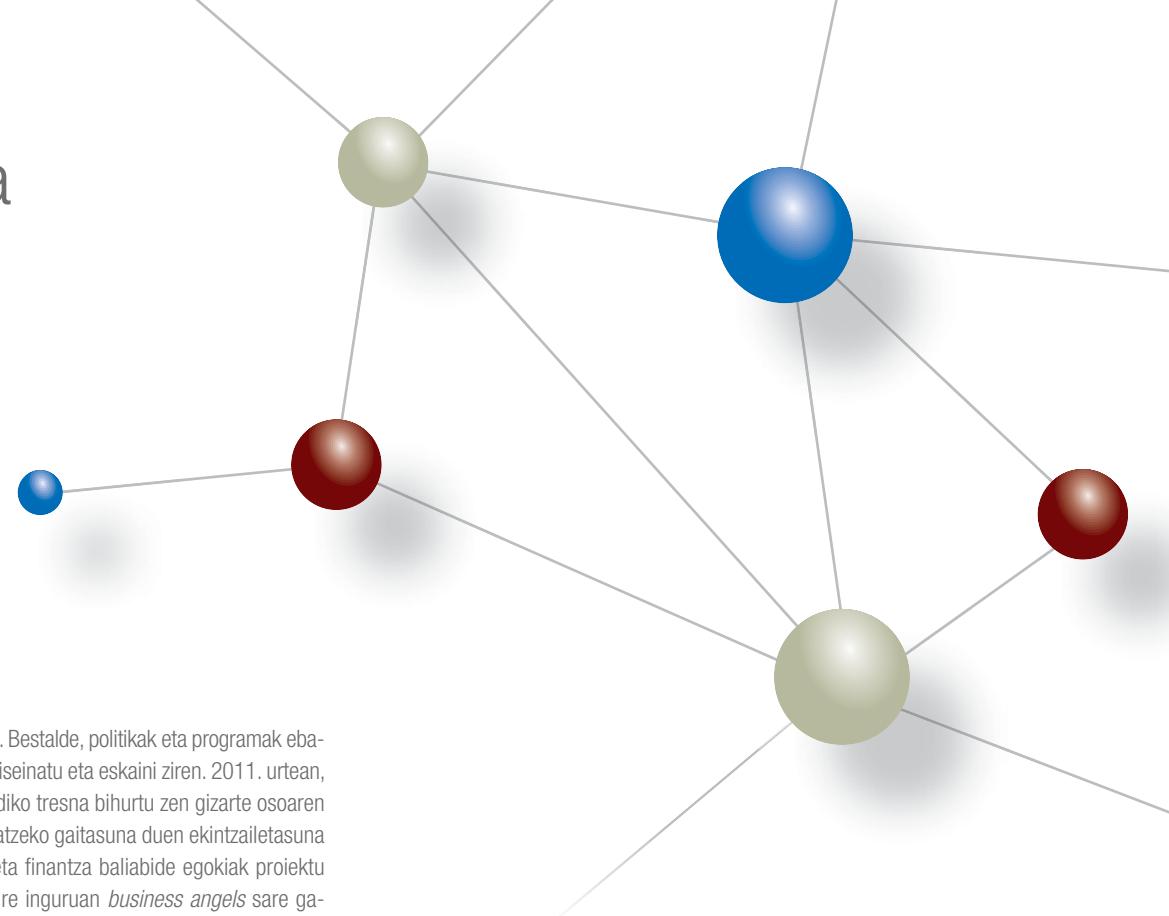
azpimarratu beharko genitzuke. Bestalde, politikak eta programak ebaluatzeko heziketa programak diseinatu eta eskaini ziren. 2011. urtean, *Crecer+ Plataforma* balio handiko tresna bihurtu zen gizarte osoaren erronka bati laguntzeko: eraldatzeko gaitasuna duen ekintzaletasuna sustatzea eta giza baliabide eta finantza baliabide egokiak proiektu berritzaleetara bideratzea. Gure inguruan *business angels* sare garrantzitsu bat ari da osatzen eta hazteko potentzial handiko ekimen ekintzaileetan modu aktiboan inbertsioak egiten ari da.

Zalantzak gabe, aurtengo beste gertakari esanguratsuenetako bat Estrategia Sailari emandako bultzada eta Energia Saileko jarduerak sendotzea izan da. Irailean hasi zen Orkestran lanean Estrategia Saileko arduraduna. Arduradun hori iristea eta ikertzaile berriak kontratatzek arloari indar berria eman diote. Indar hori 2012rako proiektuen plangintzan nabaritu da, enpresa erreferentzia gune nagusi bihurtuko baita. Azpimarratzeko da, halaber, Energia Sailera ikertzaileak batzea. Horri esker, 2011. urtean hainbat ikerlan eraman ahal izan dira aurrera eta energia politikarako eta energia-lehiakortasuna binomiorako eztabaida eta hausnarketa esanguratsuak sustatu dira.

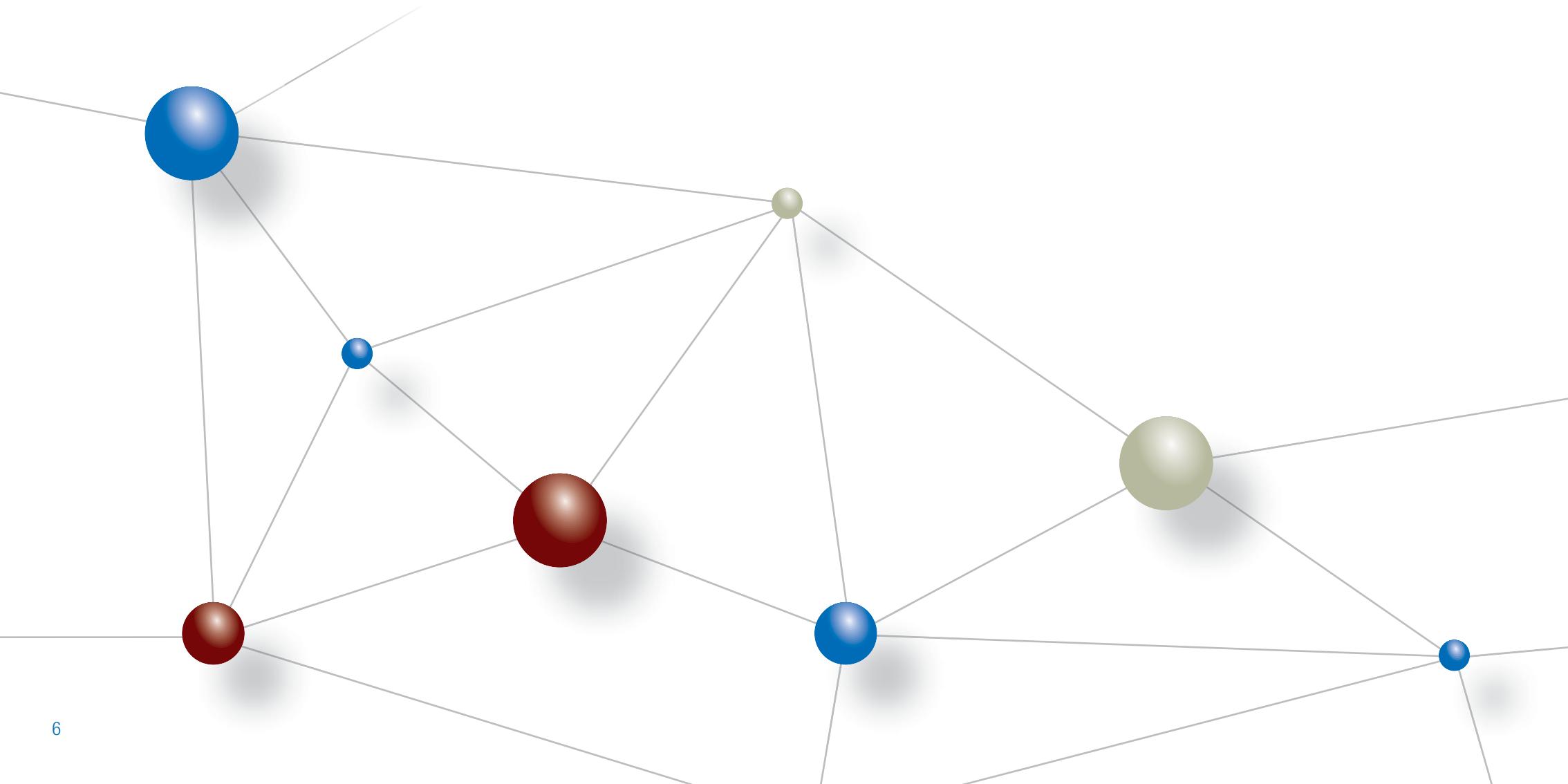
Institutuaren irakaskuntzako jarduerak ugariak izan dira: Euskal Autonomia Erkidegoko berrikuntzaren eta lehiakortasunaren alorreko era-gileei prestakuntza programak eskaintzeaz gainera, *Microeconomics of Competitiveness* ikastaroaren bederatzigarren edizioa amaitu da, *Energia eta Lehiakortasuna: Gasa, Sareak eta Berriztagarriak* ikastaroaren lehenengo edizioa arrakastaz jarri da abian, eta *Deusto Business Schooleko (DBS)* lizenziaturako, masterretako eta doktoregoko programetan parte hartze aktiboa izan dugu. Esanguratsua izan da, halaber, Institutuak *Enpresen Lehiakortasuneko eta Garapen Ekonomikoko* doktorego programan hartu duen erantzukizuna. Orkestran ikertzaile lanetan ari dira aipatutako doktorego programako hautagaietako batzuk, elkarri laguntzeko eta elkar aberasteko prozesuan.

Institutuak asmo handiko argitalpen plana eraman du aurrera. Bi-kaintasunezko aldzikarietan argitaratzeaz gainera, EAEko eta Espainiako prentsan eta dibulgazioko beste hainbat aldzikarietan argitaratu dira lanak. Orkestekoa ikertzaileek 17 artikulu argitaratu zituzten ospe handiko nazioarteko aldzikarietan, horietatik 11 ISCI aldzikarietan. Gainera, urtearen amaieran beste 4 artikulu onartuta zeuzkaten 2012an argitaratzeko. *Deustuko Argitalpenekin* egin izan den bezala, *Orkestra-Marcial Pons* bilduma berria jarri da abian. Institutuko ikertzaileek aurten bi liburu argitaratu dituzte ingelesez ospe handiko argitaletxeetan eta Orkestekoa liburu bat polonierara itzuli eta argitaratu dute.

Orri hauetatik Orkestekoa profesional guztiak egiten duten lanarekin erakusten duten konpromisoa eta gogo bizia zuengana iristea nahi nuke. Halaber, gustatuko litzaidake euskal gizarteak eta Espainiakoak, oro har, herri administrazioek, enpresek, tarteko erakundeek eta lehiakortasun iraunkorra hobetzeko eragile esanguratsu guztiak aintzat hartzea Orkestra egiten ari den lana krisi ekonomikoa gainditzeko eta ekoizpen eredua etorkizuneko belaunaldientzako ongizatea sortuko duen noranzkoan eraldatzeko beharrezko bideak definitzerakoan. Ahalgintzak hori ezinezkoa izango litzateke Institutuari, krisi garaian egonik ere, babesa eskaintzen dioten eragile publiko eta pribatuen laguntzarako gabe. Guztieie gure eskerrik beroenak eman nahi dizkiegu.



Memoria 2011



Índice

1. Orkestra, una aproximación

8

1.1. ¿Qué es Orkestra?	10
1.2. Patrocinadores	11
1.3. Estructura corporativa	12
1.4. Desarrollo corporativo	14
1.5. Actividades: las 3 íes	15
1.6. Áreas de conocimiento	15

2. Orkestra, la conectividad

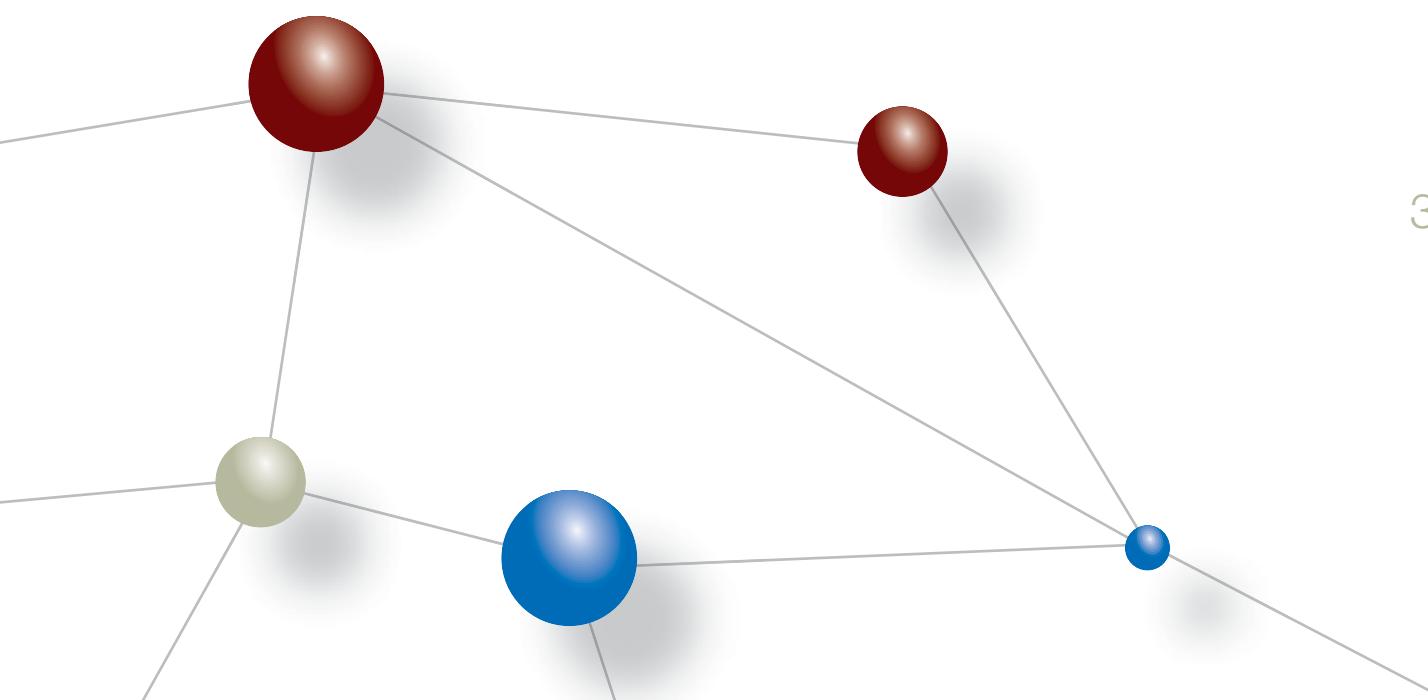
16

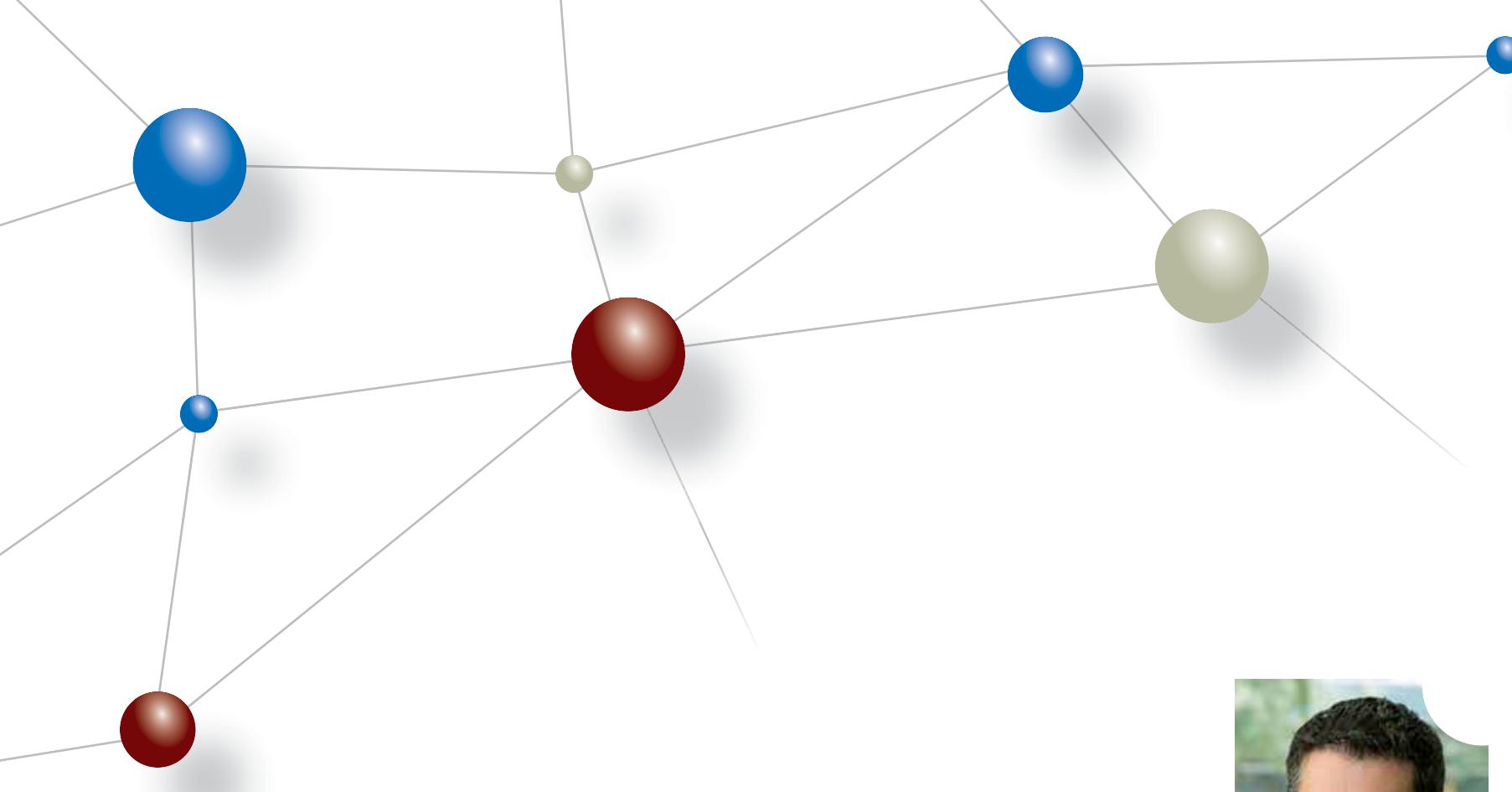
2.1. Proyectos	18
2.2. Docencia	28
2.3. Seminarios y encuentros	30

3. Orkestra, adenda

66

3.1. Redes y convenios de colaboración	68
3.2. 3 íes	70
3.3. Hemeroteca	76
3.4. El equipo	79





«Me sorprendió la capacidad de Orkestra para reunir investigadores, representantes de las administraciones públicas, empresarios y sociedad en general en una jornada dedicada a analizar los retos que enfrenta la competitividad. Ser capaces de tejer ese tipo de redes es prepararse para la “nueva complejidad”».

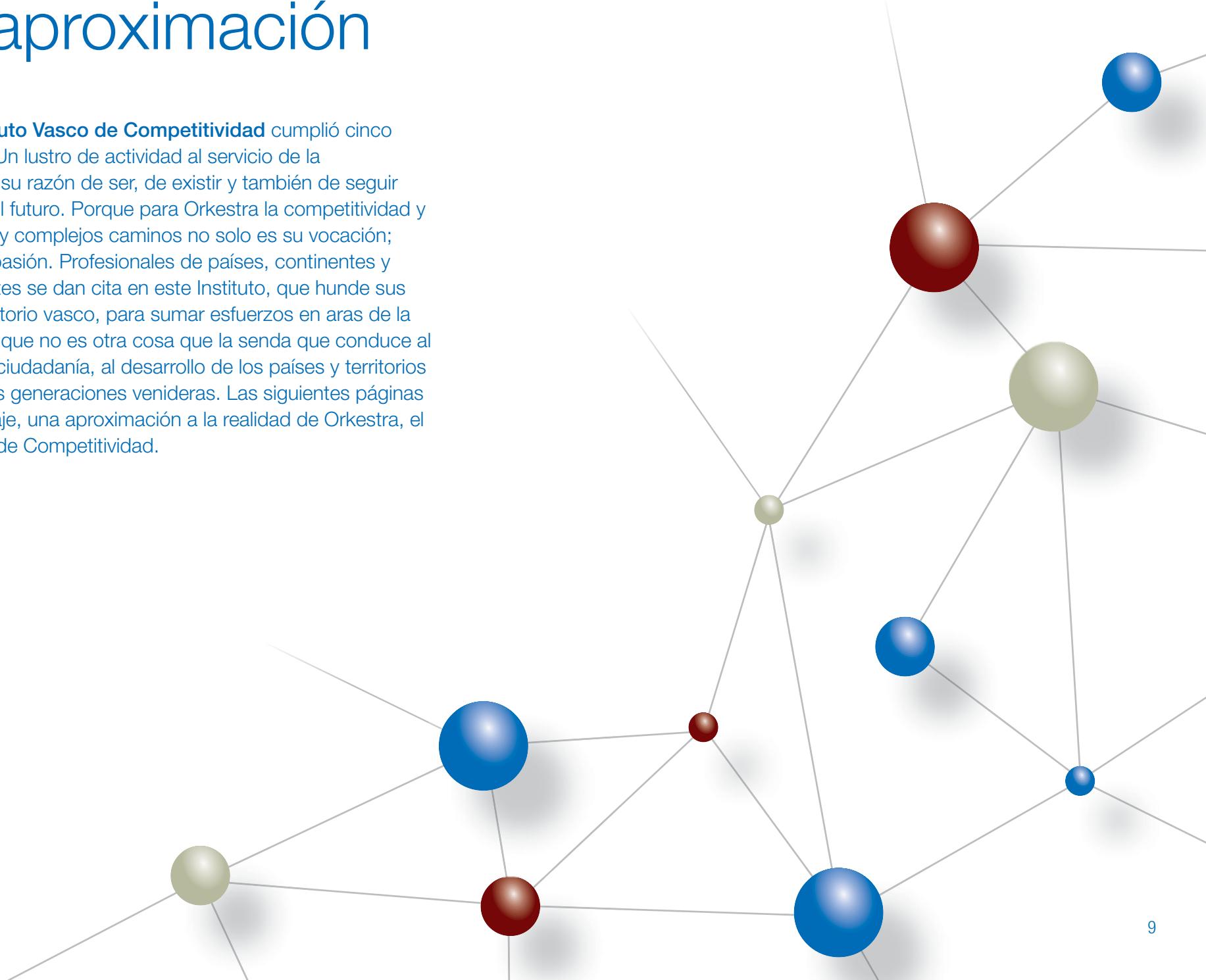
Dan Breznitz

Profesor de Relaciones Internacionales y Gestión Estratégica
The Sam Nunn School of International Affairs & The College of Management
Georgia Institute of Technology (EE.UU.)

1.

Orkestra, una aproximación

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad cumplió cinco años en 2011. Un lustro de actividad al servicio de la competitividad, su razón de ser, de existir y también de seguir haciéndolo en el futuro. Porque para Orkestra la competitividad y sus intrincados y complejos caminos no solo es su vocación; también es su pasión. Profesionales de países, continentes y culturas diferentes se dan cita en este Instituto, que hunde sus raíces en el territorio vasco, para sumar esfuerzos en aras de la competitividad, que no es otra cosa que la senda que conduce al bienestar de la ciudadanía, al desarrollo de los países y territorios y al futuro de las generaciones venideras. Las siguientes páginas son un corto viaje, una aproximación a la realidad de Orkestra, el Instituto Vasco de Competitividad.



1.1.

¿Qué es Orkestra?

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad es un centro para el análisis y debate sobre competitividad territorial. Nació en 2006 en el seno de la Fundación Deusto de la Universidad de Deusto. El Instituto es el resultado de la convergencia entre diferentes iniciativas estratégicas, privadas y públicas, convencidas de que construir sociedades y empresas competitivas es condición necesaria para la prosperidad.

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad tiene la voluntad de establecerse como referencia internacional en el análisis de la competitividad territorial. Busca también ser un actor relevante en la mejora de la competitividad sostenible del País Vasco, así como contribuir a la mejora del bienestar de sus ciudadanos, siempre dentro de un escenario de desarrollo sostenible. Para ello, promueve la investigación de excelencia, programas de instrucción especializados y la permanente interacción con los diferentes agentes económicos.

Entre sus objetivos destacan:

- El análisis de la competitividad de la economía y sociedad vascas.
- La reflexión sobre las alternativas para mejorar la competitividad.
- La evaluación del impacto de las políticas aplicadas a la mejora de la competitividad.
- El diseño y promoción de las estrategias competitivas.

El valor estratégico de Orkestra se sustenta en:

- Actuar de eslabón entre la investigación de excelencia y su aplicación en la mejora de la competitividad.
- Ser interlocutor con las administraciones que intervienen en el territorio, con las empresas que protagonizan la transformación competitiva y con los actores que operan en la sociedad civil.

Investigación

Interacción

Instrucción

Sedes de Orkestra:

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

Bilbao
Edificio La Comercial, 2^a planta
Campus Universidad de Deusto, Bilbao
Hermanos Aguirre, 2
48014 Bilbao

www.orkestra.deusto.es
E-mail: secretaria@orkestra.deusto.es

1.2. Patrocinadores

Entidades públicas y privadas apoyan el proyecto de Orkestra. El Gobierno Vasco, SPRI, y la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG/GFA) han participado activamente en la consolidación del Instituto. Este apoyo público se complementa con la participación de relevantes empresas y entidades privadas (Euskaltel, Kutxa, y Repsol-Petronor). La combinación de apoyos públicos y privados ha generado un modelo de integración fundamental para la solidez del Instituto.



Por su parte, la Cátedra de Energía, creada en 2010, cuenta con el apoyo adicional del Ente Vasco de la Energía (EVE), Gamesa, Iberdrola y The Boston Consulting Group (BCG).

1.3. Estructura corporativa

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad se asienta en un modelo organizativo que busca armonizar los intereses de los diferentes agentes implicados en la mejora de la competitividad. De esta manera hace posible alcanzar los objetivos marcados por el Instituto.

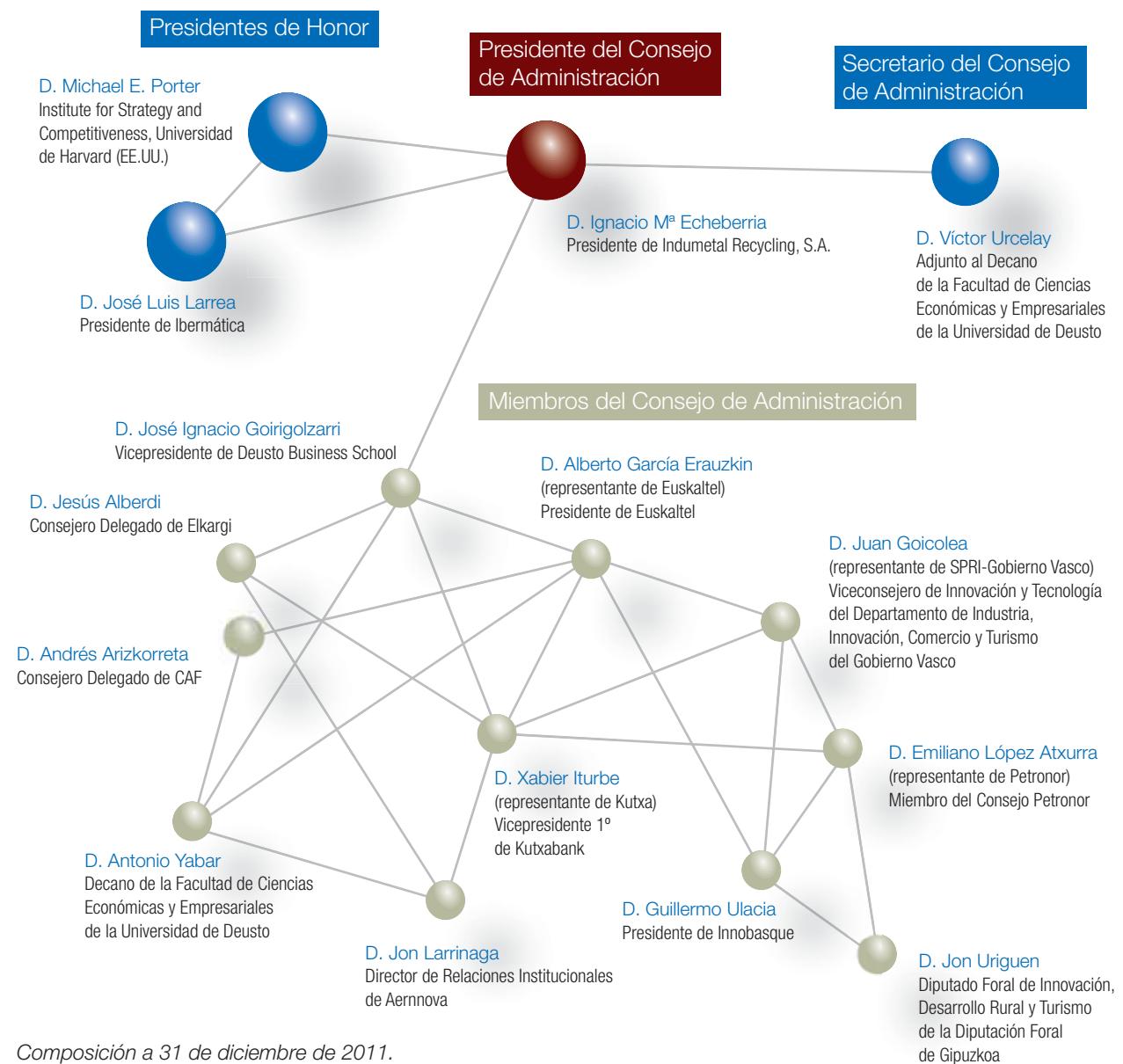
Consejo de Administración

El Consejo de Administración de Orkestra, órgano colegiado y corporativo responsable de la administración del Instituto, celebró tres reuniones en 2011: 2 de febrero, 10 de junio y 15 de diciembre. En ellas se abordaron las actividades propias del Instituto, el posicionamiento estratégico del mismo, el desarrollo corporativo, la incorporación de recursos humanos, la gestión económico-administrativa y las iniciativas internas en investigación, interacción e instrucción.

Relevo en la Presidencia

En 2011, Ignacio M^a Echeberria fue nombrado presidente del Consejo de Administración, en sustitución de José Luis Larrea, quien aceptó ocupar el cargo de presidente de honor del Instituto. José Luis Larrea seguirá de esta forma apoyando al Instituto, proyecto que no se hubiera hecho realidad sin su esfuerzo y entrega personal. Los logros que se describen en esta memoria son sin duda un fiel reflejo de su buen hacer y dedicación.

El ejercicio 2011 fue también testigo de dos incorporaciones: la de Jon Larrinaga, nombrado por el patronato de la Fundación Deusto, así como la de Jon Uriguen, esta última en representación de la Diputación Foral de Gipuzkoa y en sustitución de José Ramón Guridi. Orkestra agradece a José Ramón Guridi su esfuerzo, dedicación y aportaciones al proyecto.

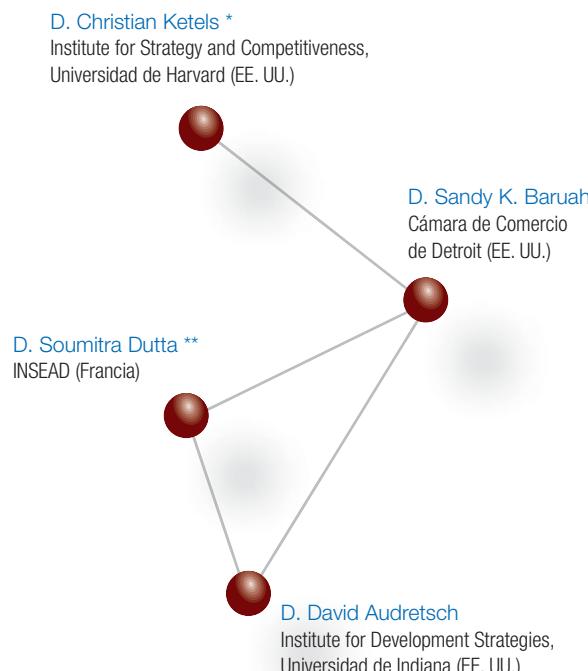


Consejo Asesor

El Consejo Asesor del Instituto, formado por expertos internacionales en competitividad, asesora al Consejo de Administración y a su presidente en la revisión y seguimiento de la marcha de la entidad. Coincidiendo con la presentación del *Informe de Competitividad del País Vasco 2011* celebró su reunión ordinaria el 7 de julio. En ella abordó los retos que enfrenta la competitividad en el contexto de la actual crisis económica.

Sus integrantes aportaron contenidos del *Informe de Competitividad del País Vasco 2011*. Además, Sandy K. Baruah participó en el taller «Construyendo la competitividad regional en Europa», dentro del evento «Competitiveness Day». Por su parte, David Audrestch intervino en el taller paralelo «Entornos emprendedores: ¿causa o efecto de la nueva complejidad?» y en el evento «Academic Entrepreneurship Workshop».

El Consejo Asesor está formado por las siguientes personas:



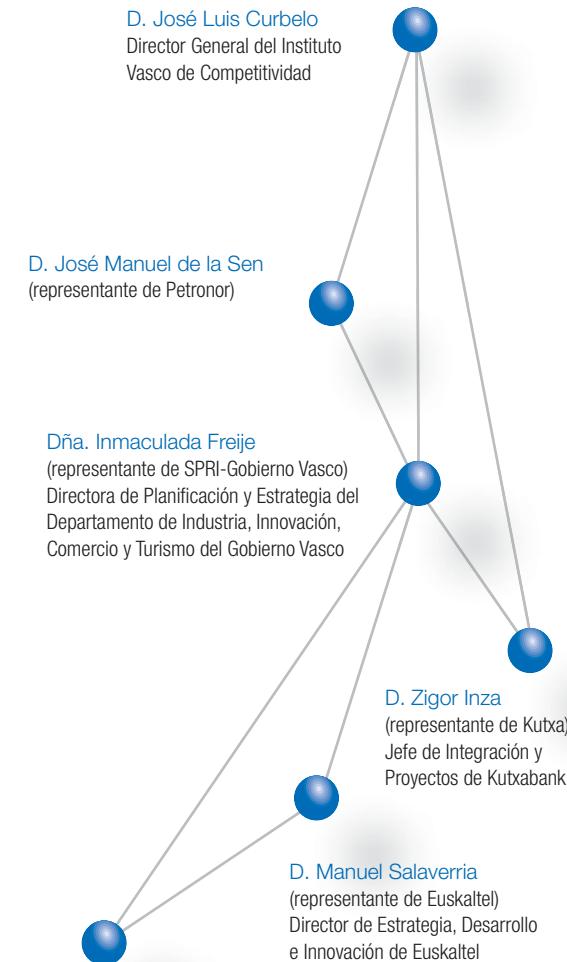
* D. Christian Ketels fue nombrado presidente del Consejo Asesor en enero de 2012, cuando se estaba trabajando en la redacción de esta memoria.

** D. Soumitra Dutta fue nombrado recientemente decano en la Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management de la Universidad de Cornell, Ithaca (Nueva York), cargo que asumirá el 1 de julio de 2012.

Comité de Seguimiento

El Comité de Seguimiento se reunió en cuatro ocasiones en 2011 (3 de marzo, 26 de mayo, 6 de octubre y 20 de diciembre). Tiene como objetivo complementar la presencia formal de los miembros del Consejo de Administración y seguir el día a día de la actividad del Instituto a través de representantes nombrados al efecto.

Los miembros del Comité de Seguimiento son:



D. José Luis Curbelo
Director General del Instituto
Vasco de Competitividad

D. José Manuel de la Sen
(representante de Petronor)

D. Zigor Inza
(representante de Kutxa)
Jefe de Integración y
Proyectos de Kutxabank

D. Oscar Usetxi
(representante de la Diputación Foral
de Gipuzkoa)
Director de Promoción de la
Innovación y el Conocimiento
en el Departamento de Innovación
y Sociedad del Conocimiento

D. Manuel Salaverria
(representante de Euskaltel)
Director de Estrategia, Desarrollo
e Innovación de Euskaltel

Comité de Patronos de la Cátedra de Energía

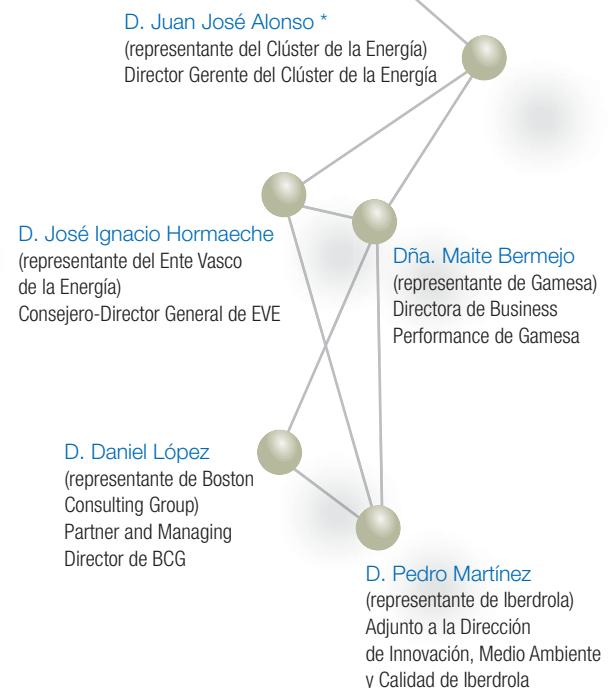
El Comité de Patronos de la Cátedra de Energía se reunió en cuatro ocasiones en 2011 (5 de mayo, 8 de septiembre, 17 de noviembre y 19 de diciembre). Se creó para facilitar el seguimiento de las actividades de la Cátedra y apoyar el desarrollo de esta iniciativa. En el mismo están representados Orkestra y agentes relevantes del sector.

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
de la Cátedra de Energía



* Asiste en calidad de socio estratégico de la Cátedra de Energía.

1.4.

Desarrollo corporativo

En 2011 se dio un importante impulso al Departamento de Estrategia mediante la incorporación, en el mes de septiembre, de su director, Bart Kamp. Se logró también consolidar las actividades del Departamento de Energía, de la mano de la incorporación de personal investigador al área.

Estructura organizativa

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad se ha dotado de una estructura organizativa determinada por criterios de eficacia y eficiencia. En ella priman criterios de gobernanza responsable, que le proporciona la flexibilidad, seguridad e inmediatez que requiere la gestión de una entidad de sus características.

La estructura organizativa del Instituto es la siguiente:



Organigrama a 31 de diciembre de 2011.

1.5. Actividades: las 3 íes

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:

Investigación

Caracterizada por el rigor académico, la objetividad e independencia, e integrada en un programa científico e investigador definido en el Consejo de Administración en colaboración con los agentes privados y públicos relevantes para la competitividad. En 2011, se publicaron 21 artículos en revistas científicas –11 de ellos en revistas de reconocido prestigio internacional (SSCI)– además de 6 libros y 8 capítulos en libros.

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 la investigación. Durante la interacción se plasma la componente de acción que constituye el ingrediente diferencial de la actividad de investigación del Instituto. A lo largo de 2011 Orkestra organizó 22 eventos (conferencias, seminarios, talleres, jornadas, etc.), en los que participaron cerca de 1 500 profesionales, representantes empresariales, representantes del sector público y agentes socioeconómicos en general.

Instrucción

Centrada en la especialización y orientada a fijar contenidos, acreditar programas y diseñar e impartir programas propios. En 2011, más de 600 personas participaron en programas de formación organizados por Orkestra. Los investigadores de Orkestra colaboraron, por su parte, en 10 sesiones de formación impartidas por Deusto Business School.

1.6. Áreas de conocimiento

Para el logro de sus objetivos, el Instituto se apoya en cuatro áreas de conocimiento, muy especializadas y con un alto grado de interrelación.

Territorio, Innovación y Clústeres

Orientada a la identificación, análisis y mejora de aquellos factores que son clave para el logro de una competitividad territorial sostenible.

Líneas estratégicas

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

Estrategia

Estudia los factores clave de la competitividad empresarial, centrándose para ello en el análisis de sus mercados, procesos de innovación, capital humano, organización y estrategias de internacionalización. Refuerza este análisis con estudios comparativos de su posicionamiento competitivo con respecto a empresas que operan en otras regiones.

Líneas estratégicas

- Modelos y formas de innovación.
- Procesos de internacionalización.
- Dimensiones y estructuras organizativas.

Emprendimiento

Focalizada en el estudio del ecosistema emprendedor vasco, fundamental para lograr mejorar la calidad e impacto económico de los proyectos emprendedores. Con ello se pretende conseguir las condiciones óptimas para que las iniciativas emprendedoras se forjen y prosperen satisfactoriamente.

Líneas estratégicas

- Demografía Empresarial.
- Emprendimiento de alto potencial de crecimiento: innovación e internacionalización de empresas de reciente creación.
- Actividad intraemprendedora de empresas existentes (spin-offs).
- Ecosistema emprendedor y competitividad regional.

Energía

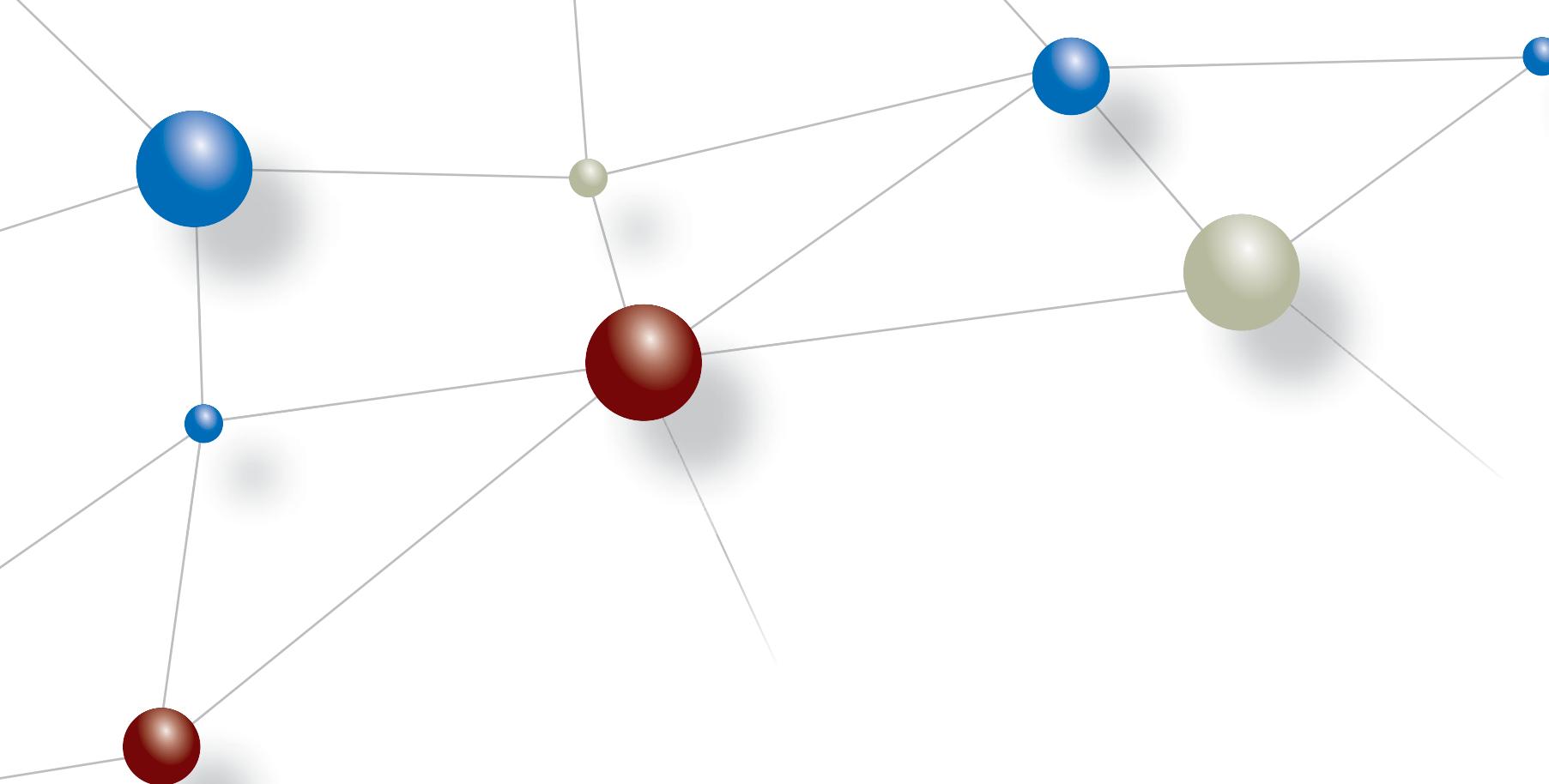
Orientada a aportar elementos al debate sobre las posibles soluciones que permitan el logro de una energía económicamente eficaz, medioambientalmente sostenible y que contribuya al desarrollo competitivo e industrial.

Líneas estratégicas

- Energía: economía y mercados.
- Transporte y energía.
- Energía e industria: competitividad y desarrollo industrial.
- Geopolítica de la energía.

Cátedra Basque Chair of Competitiveness (BCC)

La Cátedra Basque Chair of Competitiveness es el instrumento del que se ha dotado Orkestra 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 la economía vasca y sus agentes y empresas.



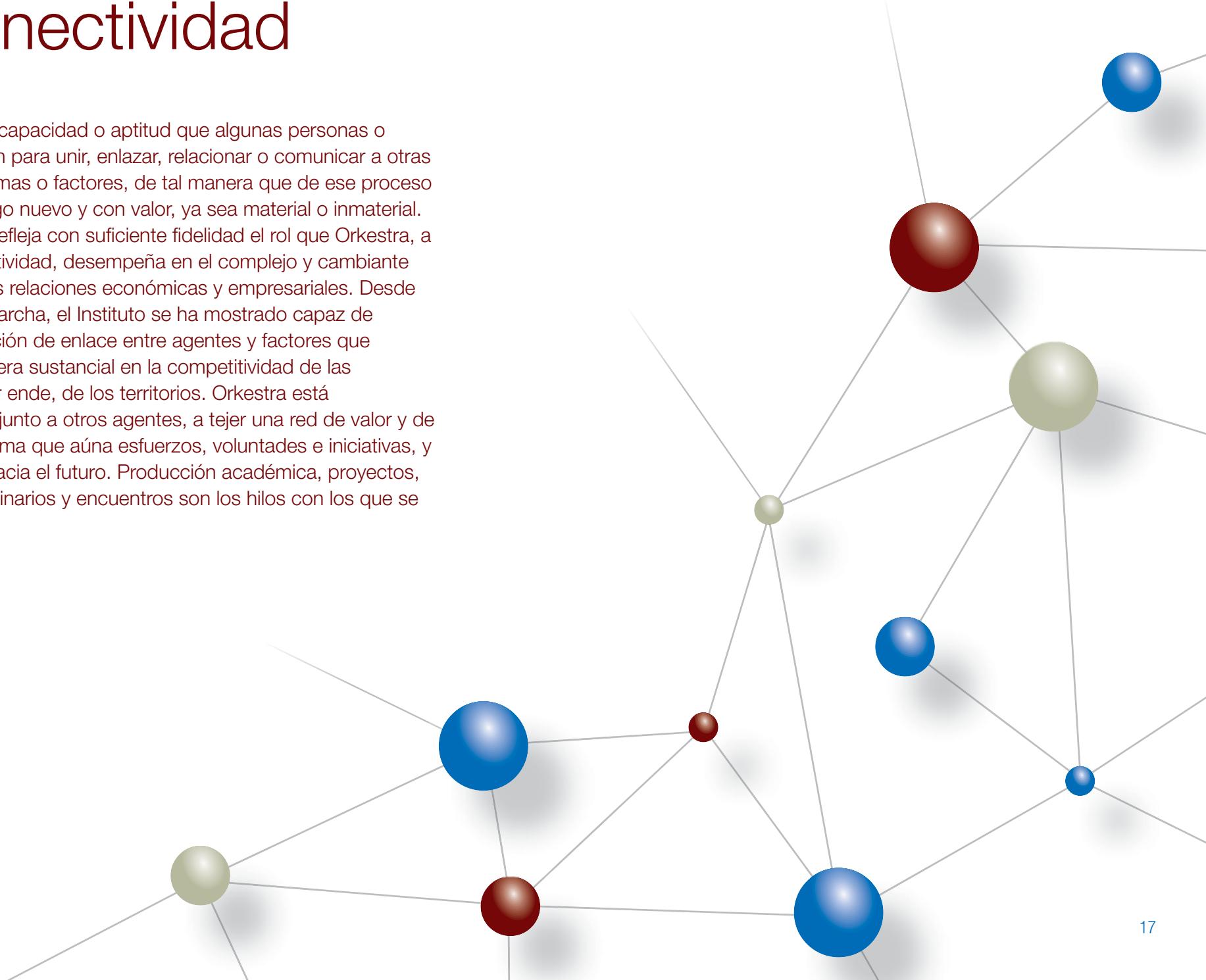
«El conocimiento que Orkestra tiene sobre la industria y sociedad vascas, así como su vinculación con ellas, le permite desarrollar estudios de gran interés para los “stakeholders” regionales».

Arne Isaksen
Profesor
Universidad de Agder (Noruega)

2.

Orkestra, la conectividad

Conectividad: capacidad o aptitud que algunas personas o entidades tienen para unir, enlazar, relacionar o comunicar a otras personas, sistemas o factores, de tal manera que de ese proceso pueda surgir algo nuevo y con valor, ya sea material o inmaterial. Esta acepción refleja con suficiente fidelidad el rol que Orkestra, a través de su actividad, desempeña en el complejo y cambiante escenario de las relaciones económicas y empresariales. Desde su puesta en marcha, el Instituto se ha mostrado capaz de ejercer una función de enlace entre agentes y factores que inciden de manera sustancial en la competitividad de las empresas y, por ende, de los territorios. Orkestra está contribuyendo, junto a otros agentes, a tejer una red de valor y de valores. Una trama que aúna esfuerzos, voluntades e iniciativas, y que los dirige hacia el futuro. Producción académica, proyectos, docencia y seminarios y encuentros son los hilos con los que se teje esta malla.



2.1. Proyectos

Territorio, Innovación y Clústeres

European Cluster Observatory-II

Objetivo

Crear un observatorio, de acceso único, para obtener información sobre los clústeres y la competitividad regional en Europa.

Socios

La Comisión Europea, como entidad financiadora, y cinco centros de investigación internacionales: Stockholm School of Economics e Ivory Tower Aktiebolag, (Suecia); Clusterland Oberösterreich GmbH, (Austria); Zentrum für Innovation und Technik in NordrheinWestfalen GmbH (ZENIT), (Alemania); Fondation Sophia Antipolis, (FSA), (Francia).

Principales hitos

- Participación en el taller «Expert Workshop on Service Innovation», organizado por la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea. Bruselas (Bélgica), 8 de junio.
- Navarro, M.; Gibaja, J.; Franco, S.; Murciego, A. (2011). “Territorial benchmarking methodology: The need to identify reference regions”, «Innovation, Strategy, and Structure: Organizations, Institutions, Systems and Regions DRUID Society 2011», Copenhague (Dinamarca), 15-17 de junio.
- Organización de una reunión de trabajo de seguimiento del proyecto. San Sebastián, 16 de septiembre.

Aportación a la mejora de la competitividad

La plataforma integra información de 260 regiones europeas. Se convertirá por lo tanto en una herramienta interactiva de benchmarking para las propias regiones. Contribuirá a que los responsables de la elaboración de políticas y los académicos, mejoren sus relaciones al analizar los vínculos entre el entorno de competitividad de una región, el desarrollo de clústeres, y los indicadores clave de desempeño regional.

Coordinación y seguimiento de políticas de I+D a nivel regional en la UE

Objetivo

Analizar la participación de nueve regiones europeas en programas de I+D+i de la Comisión Europea.

Socios

Innova Europe, Technopolis, Centro di Resonanze Magnetiche (CERM), TASO Desarrollos, Vaasan Yliopisto, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover, University of Sheffield, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) ESIEE Paris, Universita della Svizzera Italiana.

Principales hitos

- Entrega del informe de recepción del proyecto a la Comisión Europea.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto evalúa, en un grupo de regiones europeas, el impacto de las ayudas de I+D+i en el desarrollo de clústeres.

Gipuzkoa Sarean

Objetivo

Realizar un asesoramiento experto en metodologías de participación, coordinando a expertos internacionales.

Socios

Ejecutado por la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián. Colaboran la Universidad de Oxford y Mondragon Unibertsitatea.

Principales hitos

- Desayuno de trabajo «Los valores sociales en la nueva cultura científica y tecnológica». Víctor Pérez Díaz. Donostia-San Sebastián, 27 de enero.
- Presentación del proyecto Gipuzkoa Sarean en el evento «Third Social Capital World Forum», University of Applied Sciences Vorarlberg, Austria, 23-24 de septiembre.
- Presentación de comunicaciones académicas en los congresos «Interventions in Social Capital and Competitiveness», Institute for Science, Innovation and Society, Universidad de Oxford, Reino Unido, 4 y 5 de marzo, y en «6th International Seminar on Regional Innovation Policies», Lund, Suecia, 13-14 de octubre.
- Seminario «Desarrollo Territorial, Participación y Capital Social», co-organizado con Agder Research. Presentaciones de James Karlsson (Agder Research), Mikaela Vasström (Agder Research), Janine Nahapiet (Green Templeton College), Francisco Alburquerque y Pablo Costamagna (expertos en desarrollo territorial). Orkestra, Donostia-San Sebastián, 3 y 4 de noviembre.
- Publicación del libro *Capital social y valores en Gipuzkoa. Balance y líneas estratégicas de actuación*. Diputación Foral de Gipuzkoa, 2011, Donostia-San Sebastián.

Aportación a la mejora de la competitividad

Este proyecto pone en valor el concepto de capital social, como capacidad colectiva para crear interacciones que favorezcan el desarrollo económico, político o cultural. Al analizar la calidad e intensidad de las relaciones sociales, e intervenir en ellas, incide de manera positiva en el desarrollo territorial de Gipuzkoa.



www.clusterobservatory.eu



Políticas municipales y generación de entornos locales innovadores

Objetivo

Explorar el papel que las políticas municipales pueden jugar en la generación de entornos locales innovadores. Transferir este conocimiento a los procesos de aprendizaje con agencias de desarrollo comarcal.

Socios

Ezagutza-Gunea (red de colaboración público-privada constituida por empresas, centros formativos, ayuntamientos y la Agencia de Desarrollo Comarcal del Urola Medio).

Principales hitos

- Sesiones de formación al equipo técnico encargado de las entrevistas y talleres con empresas, ayuntamientos y centros formativos.

Aportación a la mejora de la competitividad

La metodología de evaluación participativa testada contribuye de manera significativa a la mejora de las redes de desarrollo territorial en el País Vasco que, en su mayoría, se crearon durante la década pasada.



Learning from Difference

Objetivo

Generar procesos de aprendizaje entre diferentes agentes del sistema de innovación de la región de Agder (Noruega) y el País Vasco.

Socios

Agder Research (Noruega).

Principales hitos

- Reunión de avance del proyecto en Noruega y visita al Work Research Institute para presentar el proyecto. Noruega, 13-16 de septiembre.
- Seminario de presentación de resultados. Donostia-San Sebastián, 8 de diciembre.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto contribuye a mejorar las políticas de colaboración del País Vasco, activo importante para la competitividad.



Indicadores de innovación

Objetivo

Desarrollar indicadores de innovación más apropiados para el País Vasco, incluyendo aquellos que no están basados en ciencia y tecnología.

Socios

Innobaque.

Principales hitos

- Navarro, M. et al. (2011). *Indicadores de innovación y Benchmarking. Reflexión y propuesta para el País Vasco*. Innobaque; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto.
- Parrilli M.D.; Elola, A. (2011). "The strength of science and technology drivers for SME innovation". *Small Business Economics*, Vol. 36.
- Parrilli, D. (2011). "The Science and Technology drivers for SME Innovation". «EUNIP International Workshop on Evaluating Innovation Policy: Methods and Applications». Florencia (Italia), 5-6 de mayo.
- Parrilli, D. (2011). "Unveiling the black box of innovation". Taller del Proyecto «ECO-CYCIT on Innovation and Market Dynamics». Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. San Sebastián, 27-28 de mayo.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto define un sistema de indicadores que responde a la orientación estratégica de la economía vasca. Posibilitará conocer y mejorar el grado de eficacia del sistema de innovación vasco, incrementando su productividad y competitividad.



Navarro, M.; Gibaja, J.J.; Franco, S.; Murciego, A.; Sáenz, J. (2011). *Indicadores de innovación y Benchmarking. Reflexión y propuesta para el País Vasco*. Bilbao: Innobaque; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto.

2.1. Proyectos

Infraestructuras de tecnología/innovación

Objetivo

Realizar un análisis comparativo entre los diferentes sistemas de innovación internacionales, tanto en lo que se refiere a agentes como a las funciones de las infraestructuras de prestación de servicios de I+D+i.

Socios

Universidad de Agder (Noruega), Programa Saitotek del Gobierno Vasco.

Principales hitos

- Recopilación y revisión en profundidad de la literatura de los sistemas de innovación nacionales y regionales, así como de la que, desde distintos enfoques, ha abordado las infraestructuras de I+D+i.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto permite realizar una reflexión sobre las diferentes funciones que deberán aportar las infraestructuras vascas de I+D+i. Además posibilita conocer la configuración que dichas infraestructuras presentan en otros territorios de referencia.



Curbelo, J.L., Parrilli, M.D., Alburquerque, F. (coords.) (2011). *Territorios Innovadores y Competitivos*. Madrid: Marcial Pons, Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto.

Evaluación de políticas de innovación

Objetivo

Evaluación de las políticas de innovación como instrumento de apoyo al *policy learning*.

Socios

Programa Saitotek del Gobierno Vasco.

Principales hitos

- Identificación de las dimensiones de la complejidad de los sistemas de políticas de innovación.
- Desarrollo de un marco para la evaluación integrada de sistemas de políticas de innovación.
- Sesiones de formación con expertos internacionales en distintos elementos de la evaluación de políticas.
- Coordinación de una sesión del taller sobre evaluación de políticas en el Congreso Anual del TCI en Auckland (Nueva Zelanda).

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto avanza en el análisis conceptual de la complejidad en los sistemas de políticas de innovación, y los testa con la realización de un caso piloto de política de innovación multi-nivel con impacto en el País Vasco.

Cadenas Globales de Valor

Objetivo

Generar conocimiento sobre las cadenas globales de valor en los clústeres. Aplicarlo a los clústeres vascos y a las empresas que los integran para mejorar su competitividad.

Socios

SPRI.

Principales hitos

- Participación en el taller «El papel de los servicios en las cadenas globales de valor». Proyecto Europe-Innova. Bruselas (Bélgica), 26 de enero y 24 de febrero.
- Organización del seminario académico «Clusters in global value chains: what is the role of innovation systems?». Donostia-San Sebastián, 20 y 21 de octubre.
- Comunicación académica “The internationalization of the wind energy value chain: the case of the Basque Country” presentado en el workshop «Clusters in global value chains: what is the role of innovation systems?». Donostia-San Sebastián, 20 y 21 de octubre.
- Informe *La cadena de valor de la industria eólica: márgenes de crecimiento para el clúster vasco*.
- Informe *Clústeres en cadenas globales de valor/redes globales de producción: qué rol juegan los sistemas de innovación?*.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto permite identificar e impulsar estrategias para cada empresa integrante de un clúster y para estructuras de colaboración entre varias de ellas, así como para sus territorios. Promueve escenarios y alternativas que conducen al incremento de la competitividad.



Identificación de clústeres en las comarcas y municipios del País Vasco

Objetivo

Generar capacidades que den lugar a procesos de clusterización, transfiriendo a los agentes locales de las diferentes comarcas y municipios, herramientas creadas por el propio Instituto para identificar clústeres que propicien el crecimiento económico de sus respectivas áreas de influencia.

Socios

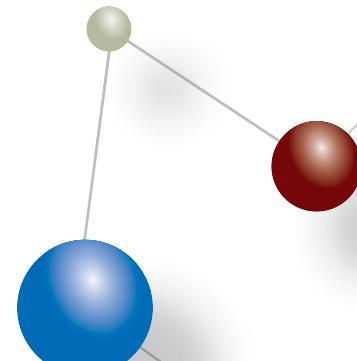
Garapen, Gobierno Vasco y Programa Compite de SPRI.

Principales hitos

- Sesiones de formación «Elaboración de mapeos clúster», Durango, 27 de junio y 15 de septiembre.
- Aranguren, M.J.; Azpiazu, A.; Larrea, M.; et ál. (2011). *Identificación de clústeres: un proceso de investigación-acción*. Orkestra Report. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto permite detectar la concentración de empresas con potencial para facilitar y apoyar dinámicas positivas de clúster y generación de actividad económica.



Evaluación participativa de la política de clústeres

Objetivo

Generar conocimiento y metodologías para la evaluación de políticas clúster.

Socios

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

Principales hitos

- Organización del taller «Evaluación Participativa». San Sebastián, 26 de enero.
- Aragón, C.; Aranguren, M.J.; Diez, M.A.; Iturrioz, C.; Wilson, J. (2011). "Creating cooperation for clusters? Lessons from the implementation of a participatory evaluation process". *«Regional Studies Association Annual International Conference»*. Newcastle, (Reino Unido), 17-20 de abril.
- Aragón, C; Aranguren, M.J.; Iturrioz, C.; Wilson, J.R. (2011). "A participatory methodology for evaluating the cluster policy of the Basque Country". *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*. 2011-R01.
- Traducción a polaco y publicación de Aragón, C.; Aranguren, M.J.; Iturrioz, C. (2010). *Evaluación de políticas clúster*. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto.

Aportación a la mejora de la competitividad

Este proyecto propicia la mejora de la política de clústeres y el papel de éstos en la competitividad del País Vasco.

Aragón, C.; Aranguren, M.J. Iturrioz, C. (2011). *Evaluacja polityki klastrowej Kraju Basków*. Crisina Aragón, Man José Aranguren, Cristina Iturrioz



Estudio sobre el legado histórico de las asociaciones clúster

Objetivo

Analizar las ventajas competitivas de los diferentes clústeres y su evolución histórica. Reflexionar sobre sus retos actuales.

Socios

Eusko Ikaskuntza, Universidad de Salamanca y UPV/EHU.

Principales hitos

- Presentación del libro *Los orígenes históricos del Clúster de la Industria Marítima y su legado para el presente*. Museo Marítimo de Bilbao, 19 de julio.
- Valdaliso, J.M.; Elola, A.; Aranguren, M.J. (2011). "Social capital, internationalization and absorptive capacity: The electronics and ICT cluster of the Basque Country". *Entrepreneurship and Regional Development*. Volume 23 (9-10):707-733.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto permite identificar los retos actuales de los diferentes clústeres, contribuyendo a redefinir sus estrategias futuras.



Artículo publicado en El País (20 de julio 2011).

2.1. Proyectos

La aproximación a la gobernanza a través de la investigación-acción

Objetivo

Generar conocimiento sobre las metodologías de investigación-acción, con su posterior transferencia a agentes del entorno.

Socios

Morten Levin (Universidad Noruega de Ciencia y Tecnología), Garapen, Gipuzkoa Berritzen, Gipuzkoa Sarean, Innovonet, Innobasque, Foro de Competitividad Euskadi 2015.

Principales hitos

- Organización de una reunión de Action Network «Nuevas perspectivas del desarrollo territorial». San Sebastián, 9 de marzo.
- Estensoro, M.; Larrea, M. (2011). "The evolution of local development agencies from service providers to facilitators in knowledge networks in the Basque Country: the role of academic expertise in the change process". Universidad de Newcastle, (Reino Unido), 17-20 de abril.
- Formación en metodologías de investigación-acción impartida por Morten Levin, catedrático del Departamento de Industria, Economía y Dirección Tecnológica (Universidad Noruega de Ciencia y Tecnología). San Sebastián, 7 de julio.
- Organización de cuatro talleres para los técnicos y directores de las agencias de desarrollo comarcal que participan en la red: «Metodologías para fomentar la colaboración interempresarial y creación de redes locales: reconceptualizando qué es la actividad innovadora»; «Cómo pasar del benchmarking ingenuo a inteligente en el ámbito de la innovación»; «El papel de la agencia en la diversificación y transformación del tejido productivo hacia actividades de mayor valor añadido».

Aportación a la mejora de la competitividad

Este proyecto incide en la gobernanza multinivel, mejorando la colaboración entre instituciones y entre la multiplicidad de redes que se han creado a nivel comarcal, de territorio histórico y de comunidad autónoma. Para ello se apoya en el uso de metodologías de investigación-acción.

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

Objetivo

Realización del análisis y participación en el Comité de Proyecto del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013. Seguimiento y evaluación durante la vigencia del Plan.

Socios

Gobierno Vasco, Innobasque y Euskalit.

Principales hitos

- Seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013.
- Organización, para los investigadores vinculados al proyecto, de un programa formativo en evaluación de políticas celebrado en Orkestra entre el 7 de octubre y el 25 de noviembre.
 - Marian Diez (UPV/EHU).
 - Federico Todeschini y María Antonieta Praera (Ivalua-Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas).
 - Eric Monnier (Eureval –Rimas Research Institute for Managing Sustainability).
 - Michal Sedlako Rimas (Research Institute for Managing Sustainability).
- Aranguren, M.J.; Larrea, M. (2011). "Regional Innovation Policy Processes: linking learning to action". *Journal of Knowledge Economy*. Volume 2, Number 4, 569-585.

Aportación a la mejora de la competitividad

La evaluación de políticas contribuye a mejorar la eficacia y la eficiencia de las políticas públicas y, en consecuencia, la competitividad.

Red Innovonet

Objetivo

Apoyo a la dinamización de la Red Innovonet, facilitando la conexión entre agentes de diferentes unidades territoriales (comarcas, territorios históricos, regiones).

Socios

Gobierno Vasco, SPRI y los tres nodos territoriales (Alava, Bizkaia y Gipuzkoa).

Principales hitos

- Participación en las reuniones de reflexión sobre la estrategia de desarrollo de la red y presentación de un modelo de redes y cooperación en las sesiones de los nodos de Gipuzkoa, Álava y Bizkaia. 7, 8 y 23 de junio.
- Participación en las sesiones de reflexión y planteamiento de acciones concretas. 22 y 27 de septiembre.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto ayuda a mejorar la innovación y competitividad de las pymes vascas, y facilita la conexión de los agentes y el tejido empresarial.



Construcción de estrategias regionales para la competitividad (Smart Specialisation)

Objetivo

Analizar el estado del arte y avance conceptual en el *benchmarking* y en la construcción de estrategias de desarrollo territoriales, con énfasis en las estrategias de especialización inteligente. Analizar también la política industrial aplicada en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) y su inserción en las estrategias de desarrollo territorial.

Socios

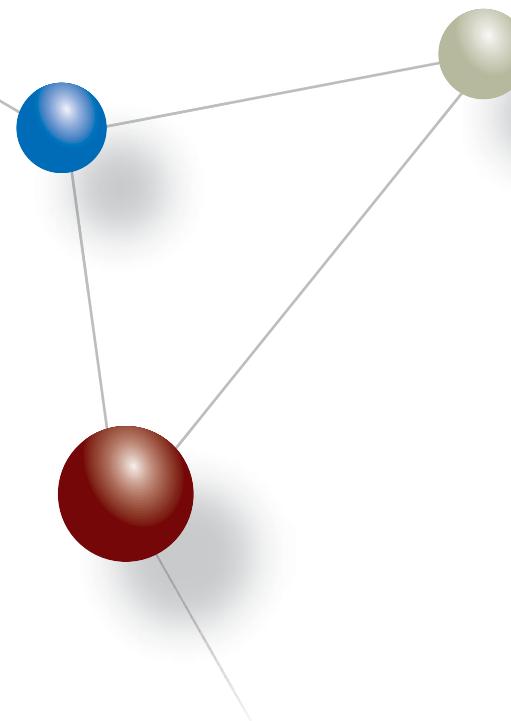
SPRI, Diputación Foral de Gipuzkoa, UPV/EHU, Universidad de Deusto, Harvard Business School, Grupo de Contraste de la Plataforma de Especialización Inteligente de la Comisión Europea.

Principales hitos

- Elaboración del caso *The Basque Country: Strategy for Economic Development*. Jesus Mari Valdaliso, de la mano de Michael Porter y Christian Ketels, Harvard Business School Case Studies.
- Participación de Mikel Navarro como miembro experto en el Grupo de Contraste de la Plataforma de Especialización Inteligente de la Comisión Europea en las reuniones de junio y octubre.
- Participación en dos talleres celebrados en el Comité de las Regiones de la Comisión Europea «Industrial Change and Smart Specialisation», y «New Practices in Regional Innovation Policy –towards Regionally Adapted Strategies». Bruselas, (Bélgica). 29 de junio y 28 de octubre, respectivamente.
- Comunicaciones académicas en seminarios y congresos: «3rd European Conference on Corporate R&D and Innovation 2011», Sevilla España y «Regional Studies Association Winter Conference 2011», Londres, Reino Unido, Octubre 6 y noviembre 25, respectivamente.
- Publicación de artículos científicos:
 - Boschma, R.; Minondo, A.; Navarro, M. (2011). "Related variety and regional growth in Spain". *Papers in Regional Studies*. Online first: DOI: 10.1111/j.1435- 5957.2011.00387.x
 - Navarro, M.; Aranguren, M.J.; Magro, E. (2011). "Estrategias de especialización inteligente: el caso del País Vasco". *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness* nº 2011-R06.
 - Navarro, M.; Aranguren, M.J.; Magro, E. (2011). "Smart Specialisation Strategies: the case of the Basque Country". *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness* nº 2011-R07.
- Informe *Smart Specialisation y Estrategia Regional*.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto permite, mediante el empleo de estrategias de especialización inteligente, el diseño de planteamientos territoriales que ayuden a transformar y diversificar la estructura económica, incluyendo a los sectores tradicionales.



15 Conferencia Global Anual del TCI 2012

Objetivo

Organizar la Conferencia Global del TCI 2012. www.tci2012.com

Socios

Gobierno Vasco, TCI, y el Comité Directivo de la conferencia, compuesto por una multitud de agentes del País Vasco.

Principales hitos

- Designación del País Vasco como sede para la celebración de la conferencia global en 2012.
- El Gobierno Vasco y Orkestra recogen el testigo de la organización de la conferencia en la 14.^a edición que se clausuró en Auckland (Nueva Zelanda), 2 de diciembre.
- Diseño de la página web y del programa preliminar de actividades.

Aportación a la mejora de la competitividad

Conectará a los agentes socioeconómicos del País Vasco con medio millar de delegados internacionales, entre agencias nacionales y regionales, asociaciones clúster, instituciones académicas y empresas, entre otros actores relevantes para la competitividad.



Copyright © 2012 President and Fellows of Harvard College.



2.1. Proyectos

Emprendimiento



Global Entrepreneurship Monitor para el País Vasco

Objetivo

Contrastar la capacidad vasca para crear empresas, en relación con la de otros países y comunidades autónomas. Comparar la realidad interna de los tres territorios vascos.

Socios

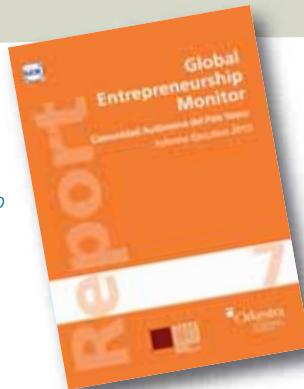
Eusko Ikaskuntza, Universidad de Deusto, UPV/EHU, Mondragon Unibertsitatea.

Principales hitos

- González, J.L.; Martiarena, A.; Peña, I. (2011). "Exploring the Gap in Export Behavior between Male and Female Entrepreneurs", «VI GEM Workshop». Ceuta, 28 de marzo.
- Publicación de Informe. Peña, Legazkue, I. (dir.) (2011). *GEM-País Vasco 2010 (7)* Eusko Ikaskuntza; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.

Aportación a la mejora de la competitividad

El informe arroja luz sobre el papel de la actividad emprendedora como motor de desarrollo de la economía vasca, y aporta datos estadísticos relevantes acerca de la actividad emprendedora desarrollada en los tres territorios vascos. Recoge también la opinión acreditada de expertos locales.



Peña, Legazkue, I. (dir.) (2011). *GEM-País Vasco 2010 (7)* Eusko Ikaskuntza; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.



Plataforma Crecer +: «Emprendedores Crecer +»

Objetivo

Identificar emprendedores de negocios tecnológicos innovadores e impulsar su expansión empresarial, principalmente en las áreas de internacionalización. Preparar para el proceso de búsqueda de capital y canalización hacia polos de capital inteligente a fin de dinamizar e intensificar la actividad emprendedora de alto potencial de crecimiento en el País Vasco.

Socios

Gobierno Vasco, SPRI, Kutxa, incubadoras locales (BEAZ, Bic Berrilan, CEIA, CEDEMI, ESTIA, Biokabi), centros tecnológicos (Tecnalia, IK4) y redes de *business angels* europeas: Cambridge Business Angels; Oxford OION; E-100 London Business School; Cork BIC Sophia Business Angels.

Principales hitos

- Cerca de 60 sesiones de *coaching* realizadas con 43 empresas y atendidas por *coaches* internacionales y locales.
- Organización de la segunda edición del «Venture Contest», foro de *coaching* e inversión internacional. Participaron ocho empresas vascas y 19 inversores – *coaches* representando a siete países y a seis redes punteras de *business angels* en Europa.
- Dos empresas acompañadas por «Emprendedores Crecer+» premiadas en Europa por *business angels* internacionales.
- Varias empresas atendidas por «Emprendedores Crecer +» consiguen la inyección de capital inteligente en Europa para financiar su expansión de mercado.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto contribuye a la mejora de la competitividad y del bienestar de los ciudadanos vascos, en la medida en que facilita la transición hacia una nueva economía basada en el conocimiento, y fortalece a un colectivo emprendedor de alto potencial de crecimiento y globalmente competitivo. Impulsa la creación de nuevos proyectos emprendedores con el fin de generar crecimiento económico y creación de empleo.



Plataforma Crecer +: «Business Angels Crecer +» (BAC+)

Objetivo

Promover una comunidad de inversores *business angels* en el País Vasco que aporte capital inteligente a emprendedores cuyos negocios se encuentren en una fase temprana y para los que se augure un rápido crecimiento.

Socios

SPRI, Diputación Foral de Gipuzkoa, AEBAN (Asociación Española de Business Angels), ESADE Business Angel Network y EBAN (European Business Angel Network).

Principales hitos

- Cierre de dos operaciones en 2011 en las que los *business angels* de la red BAC+ invirtieron 300.000 euros. Oferta de inversión a una tercera empresa de 400.000 euros en negociación.
- Celebración de dos foros de inversión –primeros en el País Vasco– a los que acudieron más de 30 inversores y en el que se presentaron 11 proyectos emprendedores de alto potencial de crecimiento.
- Varios proyectos atendidos por «Business Angels Crecer +» invitados a participar en foros de otras redes inversoras del Estado.
- Premio EBAN al mejor proyecto europeo para invertir a un *start-up* atendido por «Business Angels Crecer +».
- Organización de una jornada de la escuela de «Business Angels Crecer +» a la que asistieron casi una treintena de inversores potenciales de empresas *start-up*.
- Redacción de la propuesta de ventajas fiscales para los *business angels* presentada a distintas instancias de la Administración Pública del País Vasco y del Estado.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto promueve un instrumento que permite la inyección de capital inteligente en empresas *start-ups* a fin de facilitar la escalabilidad de los negocios en etapas tempranas de su ciclo de vida. De esta manera, y con la orquestación de distintos actores socioeconómicos (emprendedores, inversores, administración) se contribuye a la construcción de un tejido empresarial más sólido y competitivo y a la creación de empleo.



Ecosistema emprendedor

Objetivo

Realizar acciones que favorezcan la creación de un hábitat que propicie la viabilidad de proyectos emprendedores exitosos y con impacto económico.

Socios

SPRI, B+I.

Principales hitos

- Informe *Vías para facilitar la apertura de empresas en el País Vasco*.

Aportación a la mejora de la competitividad

La mejora del ecosistema emprendedor de un país o territorio es fundamental para mejorar la calidad y el impacto económico de los proyectos emprendedores, cuya dinámica renueva la competitividad de una economía.

Estudio sobre estrategia y herramientas de intra-emprendimiento

Objetivo

Realizar acciones orientadas hacia una reflexión teórico/práctica sobre las herramientas y las estrategias de intra-emprendimiento existentes, a fin de definir una propuesta contrastada de modelos aplicables a empresas y a entornos comarcales.

Socios

Saiolan (Centro de Empresas e Innovación de Mondragón) y Goieki (Goierriko Garapen Agentzia), SPRI.

Principales hitos

- Primer informe del equipo de trabajo *De la Investigación a la acción: Una reflexión sobre las herramientas y estrategias de intra-emprendimiento*
- Coduras, A.; Guerrero, M.; y Peña, I. *Emprendimiento Corporativo en España*. Informe para la Dirección General de Políticas de la PYME. Noviembre, 2011.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto desarrolla y aplica metodologías que aumentan la actividad intra-emprendedora como herramienta de desarrollo económico y creación de empleo.

2.1. Proyectos

Estrategia

● La internacionalización de la empresa vasca en el mundo postcrisis: casos de estudio

Objetivo

Obtener recomendaciones para el posicionamiento de la empresa vasca en el nuevo contexto internacional postcrisis.

Socios

INSEAD, SPRI.

Principales hitos

- Informe *La internacionalización de la empresa vasca en el mundo postcrisis*.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto permite extraer lecciones que contribuyen al proceso de definición de la estrategia de internacionalización para las empresas. Es de utilidad tanto para las empresas que continúan con su expansión internacional, como para las que están a punto de iniciarla, así como para la definición de políticas públicas de apoyo a la internacionalización.



● La internacionalización de los servicios en el País Vasco

Objetivo

Analizar las exportaciones industriales y de servicios de diferente valor añadido para definir posibles mapas de ruta de especialización futura para el País Vasco.

Socios

Universidad de Deusto.

Principales hitos

- Minondo A. (2011). "Exporters of Services in Spain". *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*. R04 WPS.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto contribuye al desarrollo de políticas de exportación del sector servicios, el de mayor peso en la estructura económica de los países desarrollados.

● Radiografía de las tecnologías emergentes y transversales y los retos e implicaciones que tienen para el diseño de políticas de I+D europeas

Objetivo

Dotar a la Comisión Europea de un inventario sobre tecnologías emergentes con potencial sinérgico y aplicación en múltiples sectores, para el diseño de políticas orientadas al impulso de dichas tecnologías.

Socios

Dirección General de Investigación e Innovación de la Comisión Europea.

Principales hitos

- Inventario y apreciación de madurez de las tecnológicas emergentes.
- Recomendaciones para el seguimiento sistemático de las tecnologías emergentes.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto ofrece elementos para dotar a las políticas de I+D de una orientación más estratégica y ofrece un panorama de las tecnologías emergentes en el futuro inmediato.

● Iniciativas de transferencia de conocimiento como herramienta para aumentar la propensión de las empresas a la innovación abierta

Objetivo

Evaluar los programas públicos orientados a que las empresas diseñen, en colaboración con terceros, procesos de innovación e identificar la intención de las empresas participantes de practicar formas de innovación abierta, a mayor escala, con mayor frecuencia, y aportando más medios propios.

Socios

Universidad de Hertfordshire, Escuela de Ingeniería y Tecnología, (Reino Unido).

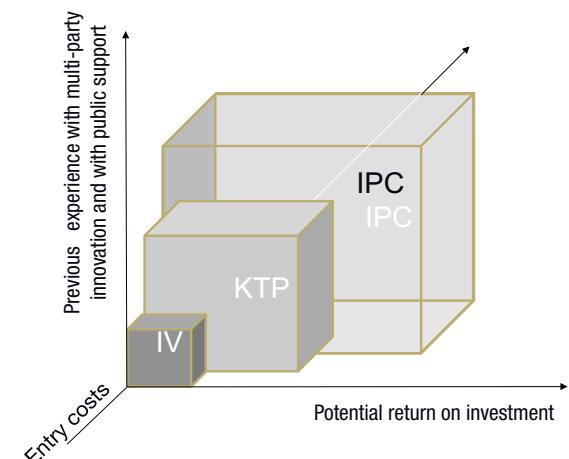
Principales hitos

- Kamp, B. (2011). "Evaluating Innovation Policy: Methods and Applications", «EUNIP», 6 de mayo, Florencia (Italia).
- Kamp, B., Bevis, K. (forthcoming 2012). "Knowledge Transfer Initiatives as a doorstep formula to open innovation" *Journal of Automotive Technology and Management*.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto incide, tanto en la introducción de nuevos productos en el mercado y en la capacidad de las empresas para abrir nuevos mercados, como en el peso de los nuevos productos y mercados en la facturación y el crecimiento empresarial.

Findings from reviewed schemes in support of open innovation



Energía

Foro Permanente de la Energía

Objetivo

Catalizar y liderar foros de reflexión, interacción y debate sobre el sector energético.

Socios

Petronor, EVE, Iberdrola, Gamesa, BCG y Clúster de Energía.

Principales hitos

- Presentación de libro *Los retos del sector energético*. Bilbao, 1 de abril.
- Participación en la jornada «Gobernanza internacional de la energía y el cambio climático y oportunidades para la economía vasca». Donostia-San Sebastián, 3 de junio.
- Ponencia en la mesa redonda «Energías para un desarrollo sustentable». Oviedo, 9 de junio.
- Álvarez Pelegry, E. (2011). "Energía: renovables, gas y redes inteligentes". *Revista Hermes*, nº 38, págs 22-29.

Aportación a la mejora de la competitividad

Lograr una correcta formulación de propuestas de mejora de la política energética como activo importante para la competitividad.



Cardenete, J.L.; Alvarez, E.; Curbelo, J.L. (coords.) (2011). *Los retos del sector energético*. Marcial Pons; -Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto.

Economía y mercados eléctricos

Objetivo

Analizar la situación actual de los mercados eléctricos y sus perspectivas, así como las medidas reguladoras de la eficiencia del mercado y los retos en materia de energías renovables con horizonte 2020.

Principales hitos

- Seminario cerrado «Mercados eléctricos y renovables», Loiola, 19 y 20 de mayo.
- Informe *Prospectiva de mercados eléctricos*, Jorge Karcsony y Yeray Pérez.
- Ciarreta, A.; Gutierrez-Hita, C.; Nasirov S. (2011). "Renewable Energy Sources in the Spanish Electricity Market: Instruments and Effects". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 15 (5), 2510-2519.
- Ciarreta, A., Nasirov, S. (2011). "Market Power and Competition in the Iberian Electricity Market". *Energy Journal* (forthcoming).

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto permite examinar alternativas para que la incentivación de energías medioambientalmente aceptables, aunque menos favorables en costes, logren su competitividad e integración en el mercado.



Energía, tecnología e industria: desarrollo económico e industrial

Objetivo

Cooperar en red con agentes e instituciones de prestigio en el ámbito de la energía, la tecnología y la industria.

Socios

EVE, Comité Español del Consejo Mundial de la Energía.

Principales hitos

- Informe *Coste y modelo de financiación de una economía baja en carbono*, Boston Consulting Group.
- Organización de la conferencia «Industria eléctrica británica 1990-2010. Auge y declive de la competencia», Bilbao, 29 de septiembre.
- Organización de la jornada sobre gas no convencional: «Shale Gas». Bilbao, 5 de octubre.
- Organización del seminario «Energía e Industria: innovación y desarrollo tecnológico en el nuevo escenario energético». Bilbao, 10 y 11 de noviembre.

Aportación a la mejora de la competitividad

El proyecto fortalece el desarrollo de industrias existentes y la creación de nuevas del ámbito de la energía y, por ende, la competitividad del territorio.



2.2. Docencia

Curso Microeconomics of Competitiveness (MOC)

El curso MOC, impartido por Orkestra, aborda los factores microeconómicos, tanto de la empresa como de su entorno, para capacitar a los participantes en el entendimiento y la transformación de la competitividad de las organizaciones, y del territorio.

El curso de 2011 se impartió en el campus de la Universidad de Deusto de San Sebastián del 11 de marzo al 17 de junio, y contó con una sesión especial sobre experiencias internacionales en competitividad, impartida por Alberto Pezzi, entonces presidente del TCI.

En el acto de clausura del curso se impartieron las conferencias «Programa de mejora de la competitividad: nuevas aportaciones» y «BIOciencias en el País Vasco: desarrollo regional mediante una estrategia integral y específica. Competitividad, diversificación y especialización inteligente», a cargo de Juan Miguel López, responsable de clústeres del Gobierno Vasco, y María Aguirre, responsable de la Agencia Bio-Basque, respectivamente.

Por su parte, José Luis Curbelo, Mikel Navarro y Bart Kamp participaron en la reunión anual del MOC. Celebrada en Harvard (EE. UU.), del 11 al 13 de diciembre, estuvo precedida por el « MOC Network Cluster Research Workshop».



Curso de Energía: sesión inaugural.



Curso MOC: sesión sobre experiencias internacionales en competitividad.

Curso Energía y Competitividad: Gas, Redes y Renovables

El Curso de Energía y Competitividad, organizado por el Departamento de Energía en el marco de su línea estratégica «Energía e industria: competitividad y desarrollo industrial», constituye el principal hito de Orkestra en materia de docencia en 2011. Con un contenido y formato único y novedoso, pretende que sus alumnos obtengan un conocimiento exhaustivo de los sectores de gas, redes eléctricas y renovables. Parte para ello de la descripción general del sector energético y profundiza después en aquellos ámbitos de la energía que tienen particular relevancia para el País Vasco, siempre desde una visión internacional.

El programa consta de cinco módulos, que integran desde los aspectos generales de la energía, pasando por el estudio del gas, de las energías renovables, de las redes eléctricas y smart grids, y con-

cluyendo con la energía y su relación con la competitividad. Incluye también visitas a instalaciones energéticas. Dirigido a un colectivo muy diverso de profesionales, provenientes de empresas, consultorías, instituciones para la colaboración y universidades que quieren profundizar sus conocimientos sobre el sector energético, es impartido por 60 profesores de primer nivel, conocedores directos del sector.

Por lo que se refiere a esta primera edición, el 14 de septiembre tuvo lugar una jornada de presentación en el Faculty Club de la DBS en Bilbao. En ella participaron José Luis Curbelo, director general de Orkestra, Eloy Álvarez Pelegry, director del Departamento de Energía y director del curso, así como Juan Bachiller Araque, director general de Enerclub, como colaborador e invitado especial. La sesión inaugural del curso se celebró el 28 de octubre, con la lección impartida por Xabier Garmendia, viceconsejero de Industria y Energía del Gobierno Vasco, quien ofreció a los participantes un panorama del sector energético vasco en el contexto energético global. Después, el director del curso, impartió la primera sesión, en la que analizó la estructura energética en el mundo y en España.



Curso MOC: foto de familia.

Curso de Doctorado sobre Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico

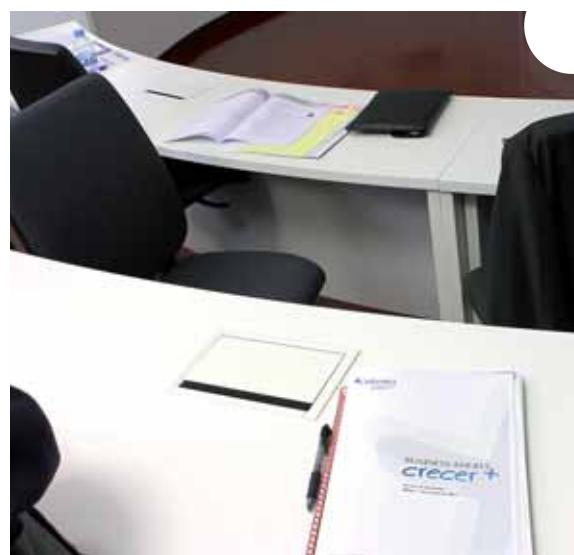
Impartido conjuntamente por Orkestra y la DBS, el programa se dirige a estudiantes que pretendan desarrollar un doctorado en el estudio de la competitividad. Sus principales líneas de investigación son: (i) sistemas de innovación, crecimiento y competitividad territorial; (ii) capacidad emprendedora; (iii) clústeres y desarrollo regional; (iv) pymes, empresa familiar y grupos empresariales; y (v) responsabilidad social de la empresa. El programa está coordinado por Davide Parrilli, investigador senior de Orkestra y profesor titular de la DBS. El curso académico 2011/12, celebró su sesión inaugural el día 24 de octubre con la participación de estudiantes provenientes de los siguientes países: Alemania, Argentina, Australia, Bielorrusia, Colombia, El Salvador, España, Kazajistán, Luxemburgo, México, Nepal, India, y Suiza. Algunos de ellos cuentan con becas internacionales como Erasmus Mundus y Unesco-Santander.



Escuela Business Angels Crecer+

La Escuela Business Angels Crecer+ es una iniciativa de «Business Angels Crecer+» (BAC+), que fomenta el desarrollo de la actividad inversora. Celebró su primera jornada el 2 de noviembre, y en ella participaron más de 20 profesionales, entre ellos empresarios, inversores privados, instituciones de apoyo al emprendimiento, directivos y personas interesadas en formarse en procesos de inversión en nuevos proyectos con alto potencial de crecimiento.

El curso cuenta con la experiencia de los *business angels*, que aportan su visión acerca de los mercados con mayor interés para invertir, así como sobre aspectos relativos a la fiscalidad y procesos de inversión, entre otros.



2.3. Seminarios y encuentros

«Competitiveness Day 2011»

El 6 de julio, y con motivo de la presentación del *Informe de Competitividad del País Vasco 2011*, tuvo lugar en el Palacio de Congresos Kursaal San Sebastián la jornada «Competitiveness Day 2011», en la que se presentaron las conclusiones del trabajo con el que, cada dos años, Orkestra analiza la situación de la competitividad del País Vasco.

Talleres

En el transcurso de la jornada, y a lo largo de la sesión de mañana, tuvieron lugar cuatro talleres a través de los cuales se abordaron los aspectos emergentes que afectan a la competitividad, con una especial atención a aquellos factores que están incidiendo en las maneras de entender y de aplicar el concepto, así como las aportaciones que la competitividad puede realizar en estos momentos de crisis e incertidumbre. Los talleres contaron con la participación de expertos, así como de profesionales y académicos de diversas nacionalidades.

«Entornos emprendedores: ¿causa o efecto de la nueva complejidad?»

El taller se centró en dar respuestas a la cuestión de si los entornos emprendedores son causa o consecuencia de la nueva complejidad que se experimenta en la mayoría de los países. Se trató no sólo del entorno emprendedor vasco, también se discutieron experiencias en la configuración de entornos emprendedores de países y territorios como Israel, Suecia y Escocia.



«Construyendo la competitividad regional en Europa»

El objetivo de este taller fue estudiar cómo las políticas públicas pueden desempeñar un papel efectivo en la construcción de la competitividad regional en Europa. Buscaba generar un debate constructivo respecto a los retos a los que se enfrentan las políticas de competitividad en el contexto de complejidad que caracteriza a la sociedad y economía actuales, respondiendo a la pregunta: ¿cómo pueden liderar las regiones la construcción de un entorno competitivo que encaje con las necesidades de las personas?.

«La internacionalización de las empresas en la nueva complejidad: retos y oportunidades»

El objetivo del taller fue debatir sobre los principales retos y oportunidades que plantea la internacionalización para las empresas vascas en el actual contexto de apertura y globalización de la economía mundial. En la discusión se prestó especial atención a las implicaciones de los mercados emergentes en las estrategias de las empresas.



«Envejecimiento y competitividad»

El taller abordó los efectos derivados de los procesos de envejecimiento que afectan a buena parte de las economías desarrolladas. Dado que las proyecciones demográficas estiman un especial impacto de dicho cambio demográfico en el País Vasco, se prestó una especial atención al análisis de las consecuencias del envejecimiento sobre la economía y la sociedad vascas, así como al estudio de las políticas dirigidas a evitar o paliar las consecuencias de ese envejecimiento.



La presentación del Informe de Competitividad del País Vasco 2011 tuvo lugar por la tarde, en el transcurso de un acto-conferencia en el que participaron más de 600 representantes del entramado económico, empresarial, financiero e institucional del País Vasco. El encuentro fue presidido por Lehendakari del Gobierno Vasco, Patxi López, y contó además con la participación de Dan Breznitz, experto mundial en innovación.

Ignacio Mª Echeberria y José Luis Curbelo, presidente y director general de Orkestra, así como José Luis Larrea, presidente de honor, presentaron el Informe, aportando los detalles sobre el contenido y las conclusiones principales del trabajo. Por su parte, Dan Breznitz, desarrolló en el transcurso de su intervención el análisis sobre diversos aspectos relacionados con la competitividad y la innovación en un mundo globalizado y afectado por los desequilibrios económicos y financieros.



2.3. Seminarios y encuentros

Informe de Competitividad del País Vasco 2011. Líder en la nueva complejidad

El informe explica cómo diferentes tendencias estructurales globales están dando lugar a lo que en él se denomina *nueva complejidad*, en la que confluyen varias tendencias: (1) globalización; (2) disponibilidad de recursos naturales, estructura demográfica y patrones de demanda global; y (3) complejidad derivada de la necesidad de compatibilizar objetivos diversos en la política económica.

Partiendo de ese contexto el Informe se estructura en dos partes principales. La primera parte hace un diagnóstico sobre la competitividad de la CAPV mediante un análisis comparativo con respecto a las regiones europeas, por un lado, y, con respecto a treinta regiones de referencia que son más parecidas en términos geodemográficos y de estructura económica, por el otro. Completa el diagnóstico con un análisis de su estructura de costes y productividad, estudiando, por una parte, los costes y precios que determinan la competitividad de sus productos y, por la otra, la cuota de participación de las exportaciones vascas en la economía global.

En su segundo apartado el informe identifica tres ejes que la experiencia comparada muestra como esenciales para la competitividad de largo plazo en el contexto de la nueva complejidad: la diversidad de la economía y sus agentes; las capacidades y el aprendizaje que caracterizan a las personas y a las organizaciones; y la apertura y conectividad, interna y externa, del territorio y sus actores.

A modo de conclusión general, el Informe destaca que la CAPV se encuentra en una buena posición, con sus luces y sombras, para liderar en el contexto de la emergente nueva complejidad. Apunta que este liderazgo deberá:

- Llevar al progreso y el bienestar de la sociedad.
- Construirse sobre los activos heredados del pasado, insertos en un contexto social, económico y cultural determinado: no sirve el corta-pegá ni el *business as usual*.
- Apostar por la industria y más en concreto por la *nueva industria*, que incorpora los necesarios servicios empresariales que aportan el conocimiento a las empresas.
- Construir políticas cada vez más proactivas en un marco de competitividad en solidaridad.
- Fomentar políticas de carácter más horizontales, que operan con visión del sistema.
- Enfrentar el reto en la capilaridad y de una gobernanza multinivel.
- Conducir a políticas más participativas (en la fase de diseño) con el reto de integrar la participación en todo el ciclo de vida de las políticas.



Presentación del libro *Los retos del sector energético*

En cumplimiento al compromiso adquirido durante la celebración del «I Foro Permanente de la Energía», que tuvo lugar en 2010, se presentó, en la biblioteca CRAI del campus de la Universidad de Deusto en Bilbao, el libro *Los retos del sector energético*. El evento, celebrado el 1 de abril y en el que participaron más de 70 profesionales del sector energético, fue presidido por Xabier Garmendia, viceconsejero de Industria y Energía del Gobierno Vasco, y contó con la participación de José Luis Curbelo, director general de Orkestra, Juan Luis López Cardeñete, coordinador del libro y profesor del IESE, y Eloy Álvarez Pelegry, director del Departamento de Energía.

En el libro se pone de manifiesto la importancia que tiene la energía en la competitividad del tejido industrial, así como las implicaciones del sector energético en el desarrollo de la industria y de nuevas tec-



nologías. Además aborda temas clave para el futuro del sector energético, tales como el cambio climático, las energías renovables y los precios del petróleo, sin olvidar los aspectos geopolíticos derivados de las complejas relaciones entre países exportadores y consumidores, junto con la desigual distribución de las reservas, entre otros temas relevantes para el sector.

Presentación del libro *Análisis sobre ciencia e innovación en España*

Elaborado por la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT), el libro realiza una radiografía exhaustiva del sistema español de ciencia e innovación. A lo largo de sus 26 capítulos, los más de 50 autores que participaron en la redacción del trabajo, analizan la realidad actual de la investigación y el desarrollo en España, con un análisis de escenarios que va más allá de la simple descripción de la evolución de los indicadores, y que profundiza en una contextualización con las diferentes políticas promovidas en este campo.

El libro se presentó el 14 de abril en un acto celebrado en la Cámara de Comercio de Gipuzkoa, y que contó con la presencia de Juan Goicoechea, viceconsejero de Innovación y Tecnología del Gobierno Vasco, de José Luis Curbelo, director general del Instituto, Pedro Esnaola, presidente de la Cámara de Comercio de Gipuzkoa, Luis Sanz Menéndez, coordinador del libro y director del Instituto de Ciencias Políticas y Bienes Públicos del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), y Mikel Navarro, investigador senior de Orkestra.



«Academic Entrepreneurship Workshop»

Taller celebrado el 8 y 9 de septiembre en colaboración con los profesores Al Link, de la Universidad de Carolina del Norte en Greensboro (EE. UU.), Andrea Höfer, del Programa LEED de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y el profesor David Audretsch, miembro del Consejo Asesor de Orkestra. Su objetivo fue examinar el papel que las universidades e instituciones de educación superior desempeñan en el emprendimiento y la transferencia de conocimiento e innovación hacia las empresas y la sociedad. En ese contexto, el taller se centró en el papel que debería tener la investigación emprendedora.

En el taller participaron alrededor de 30 profesionales y académicos, tanto nacionales como internacionales, expertos en temas de emprendimiento, entre los que destacan Cristiano Antonelli, profesor de Economía de la Universidad de Turín (Italia), Mike Wright de la Universidad de Nottingham (Reino Unido), Andrea Höfer, del Programa LEED de la OECD, y Sara Secall de la Comisión Europea. Los trabajos presentados se recogerán en dos números especiales de las revistas científicas *Economic Development Quarterly* y *Economics of Innovation and New Technology*.

De manera paralela se presentó el Informe *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) del País Vasco 2010, un estudio que analiza el comportamiento emprendedor vasco y compara la creación de empresas con la del resto de las comunidades autónomas y de otros países.



2.3. Seminarios y encuentros

«Jornada sobre Gas no convencional: Shale Gas»

Esta jornada, que fue organizada en colaboración con el Comité Español del Consejo Mundial de la Energía, tuvo lugar el 5 de octubre, y contó con la participación de 80 profesionales.

El encuentro abordó las perspectivas e implicaciones del gas no convencional tanto en el ámbito nacional como internacional y contó con las aportaciones de reconocidos expertos del sector, que dieron a conocer sus diferentes visiones sobre los retos a los que se enfrenta el sector gasista en estos momentos.

El foro sirvió también de escenario para la presentación del trabajo realizado sobre esta materia por parte del Consejo Mundial de la Energía.



«Workshop Clusters in Global Value Chains»

Una treintena de expertos participó en este taller, celebrado los días 20 y 21 de octubre con el objetivo de ofrecer un espacio para el análisis de trabajos teóricos, empíricos y metodológicos, relacionados con el papel que desempeñan los sistemas de innovación en clústeres que forman parte de cadenas globales de valor.

A lo largo de dos jornadas, académicos de centros de prestigio internacional, como Cardiff y Manchester (Reino Unido), Lund (Suecia), Piemonte Orientale (Italia), Universidad Autónoma de Madrid, UPV/EHU y Orkestra, entre otros, presentaron y debatieron sus trabajos con el resto de participantes.

Destaca la participación, como conferenciantes invitados, de Philip Cooke, de la Universidad de Cardiff, Hubert Schmitz, del Instituto de Estudios sobre Desarrollo de la Universidad de Sussex (Reino Unido), y Henry W. Yeung, de la Universidad Nacional de Singapur.

«Energía e industria: innovación y desarrollo tecnológico en el nuevo escenario energético»

Organizado conjuntamente por Orkestra y el EVE y celebrado los días 10 y 11 de noviembre, este seminario contó con la participación de más de 100 profesionales del sector energético nacional e internacional. Durante su desarrollo se presentó la Estrategia Energética de Euskadi 2020 y el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (PCTI 2015), al tiempo que se abordó el papel de los agentes tecnológicos en el País Vasco.

Partiendo del argumento de que energía e industria están estrechamente relacionadas, tanto desde el punto de vista de suministro como del consumo, y que en un escenario de cambio económico y de políticas centradas en la reducción de emisiones de gases CO₂, el binomio energía e industria se convierte en un elemento clave para la competitividad de los territorios, la jornada posibilitó reflexionar sobre

aspectos como las nuevas perspectivas y patrones de la demanda energética; las implicaciones del cambio climático en las empresas; las nuevas tecnologías energéticas o el almacenamiento de la energía.

Asimismo, se expuso la visión de Estados Unidos respecto a la geopolítica y las estrategias energéticas, las nuevas políticas de energía e innovación de este país, las relaciones energéticas de Oriente Medio y Norte de África en el actual escenario político, el reto energético europeo, y los casos de China e India ante este nuevo panorama.

Las energías renovables fueron un elemento central de debate a lo largo del seminario y en las sesiones paralelas que tuvieron lugar durante el mismo.

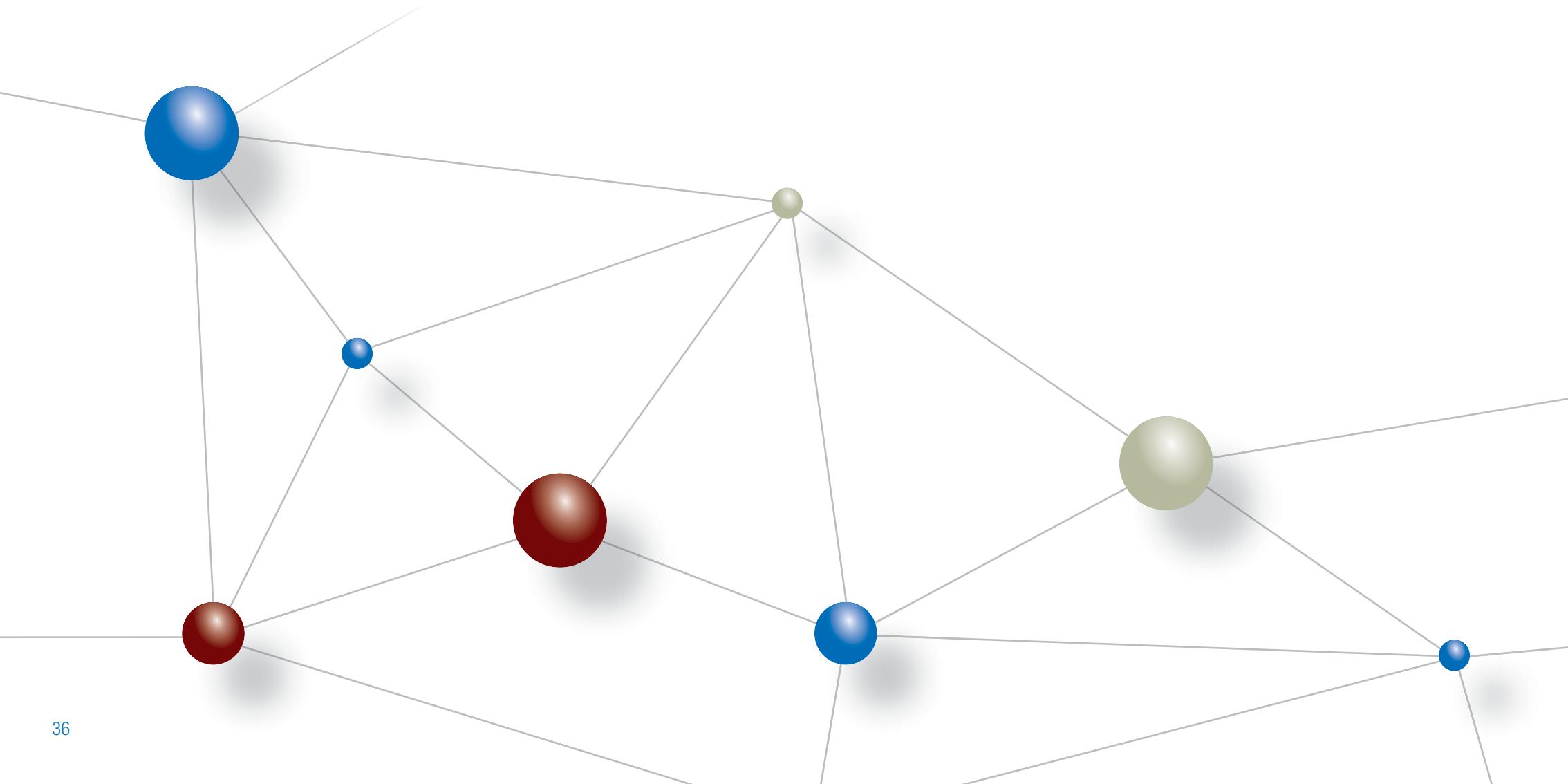


Debates competitivos

Los Debates Competitivos de Orkestra tienen como objetivo ofrecer un espacio que permita el intercambio de reflexiones, experiencias y opiniones sobre la competitividad. Iniciada en 2010, esta iniciativa se consolidó a lo largo del ejercicio 2011, año en que se celebraron los siguientes debates:

- Roberta Rabelotti: "Why do Chinese Companies invest in Europe?". 9 de febrero.
- Janine Nahapiet: "Understanding intra and inter organizational social capital". 24 de marzo.
- Jon Landeta y Felipe Serrano: "Formas de organización y actividad innovadora: un análisis comparativo de los sectores manufactureros de la CAPV, España y la Unión Europea". 6 de mayo.
- Amit Kapoor: "India's Competitiveness: Doing Business in India?". 15 de septiembre.

Txostena 2011



Aurkibidea

1. Orkestra, hurbilpena

38

1.1. Zer da Orkestra?	40
1.2. Babesleak	41
1.3. Egitura korporatiboa	42
1.4. Garapen korporatiboa	44
1.5. Jarduerak: Ikerketa, Elkarreragina eta Heziketa	45
1.6. Jakite arloak	45

2. Orkestra, konektagarritasuna

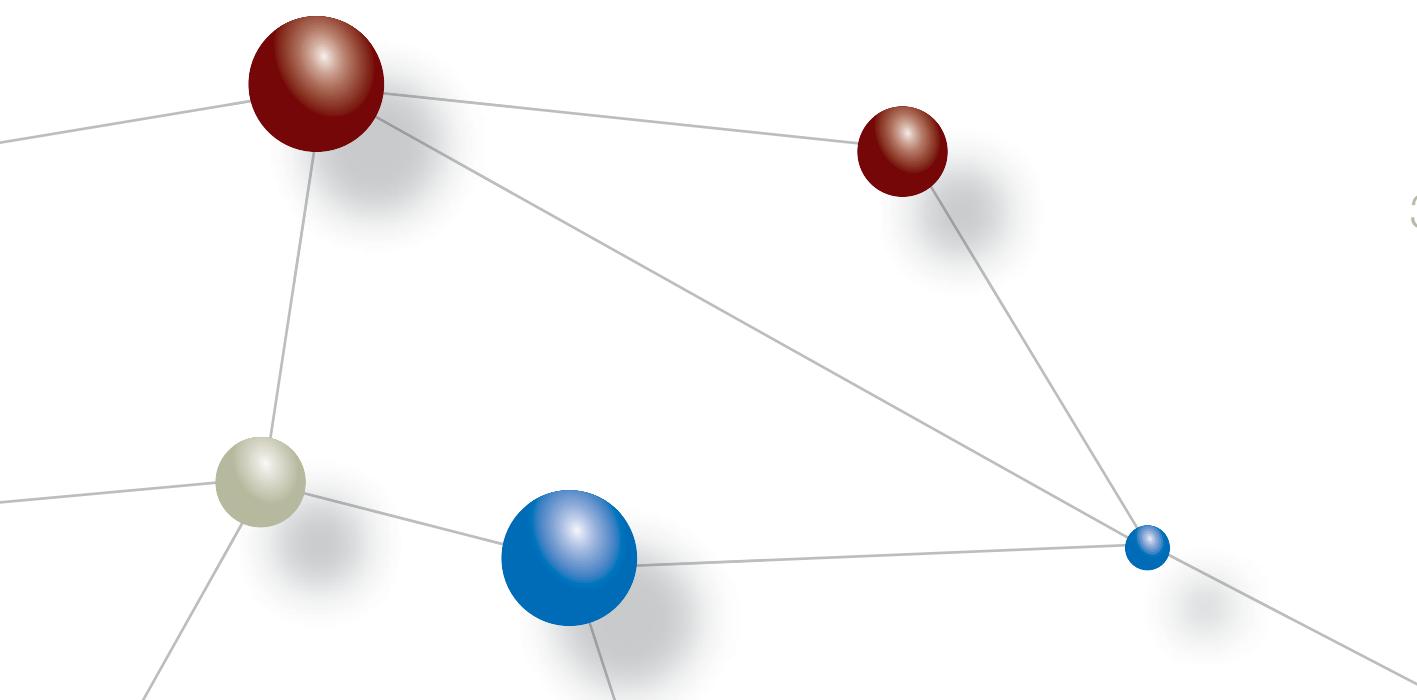
46

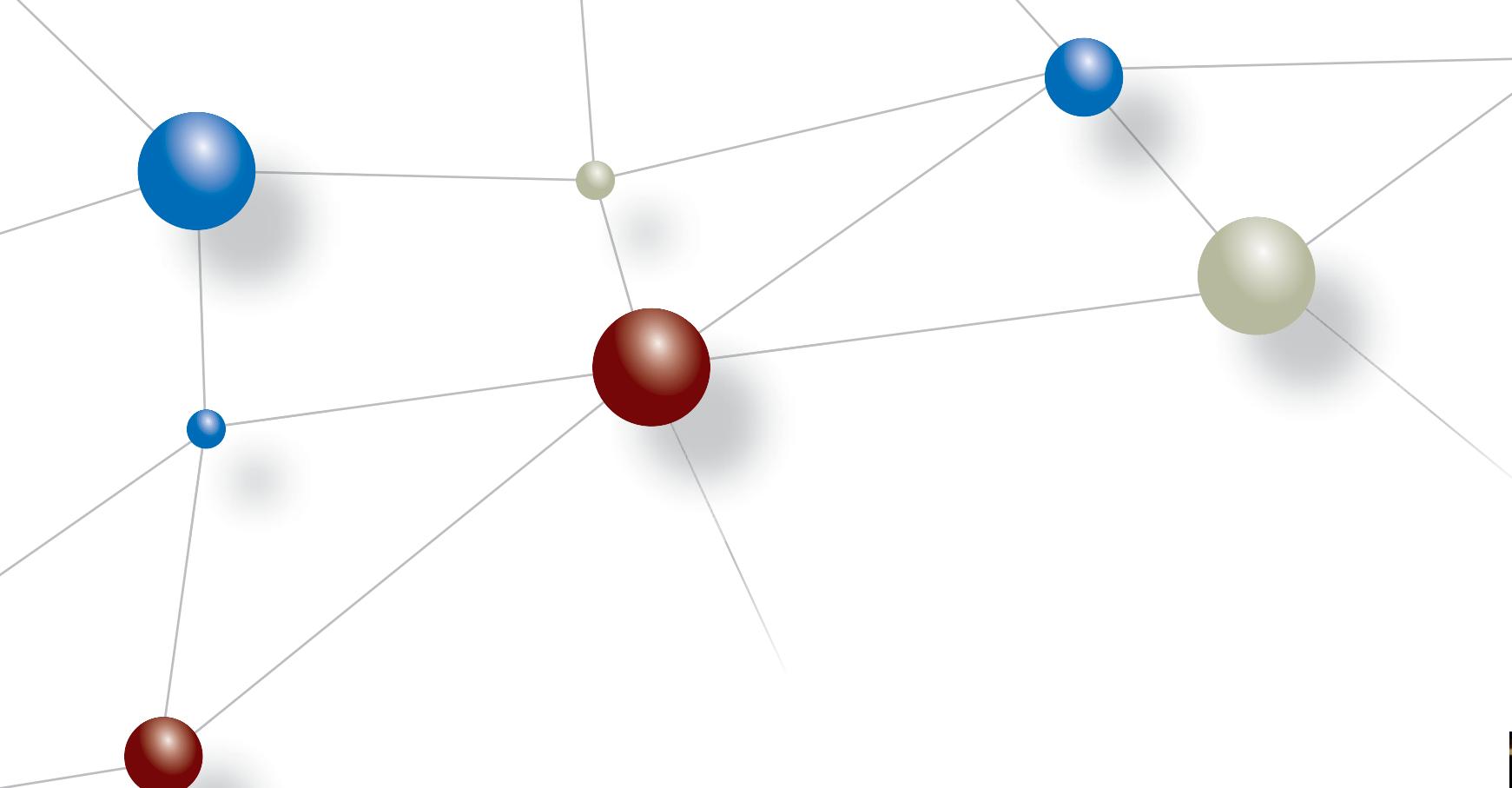
2.1. Proiektuak	48
2.2. Irakaskuntza	58
2.3. Mintegiak eta topaketak	60

3. Orkestra, gehigarria

66

3.1. Sareak eta lankidetza hitzarmenak	68
3.2. Ikerketa, Elkarreragina eta Heziketa	70
3.3. Hemeroteka	76
3.4. Taldea	79





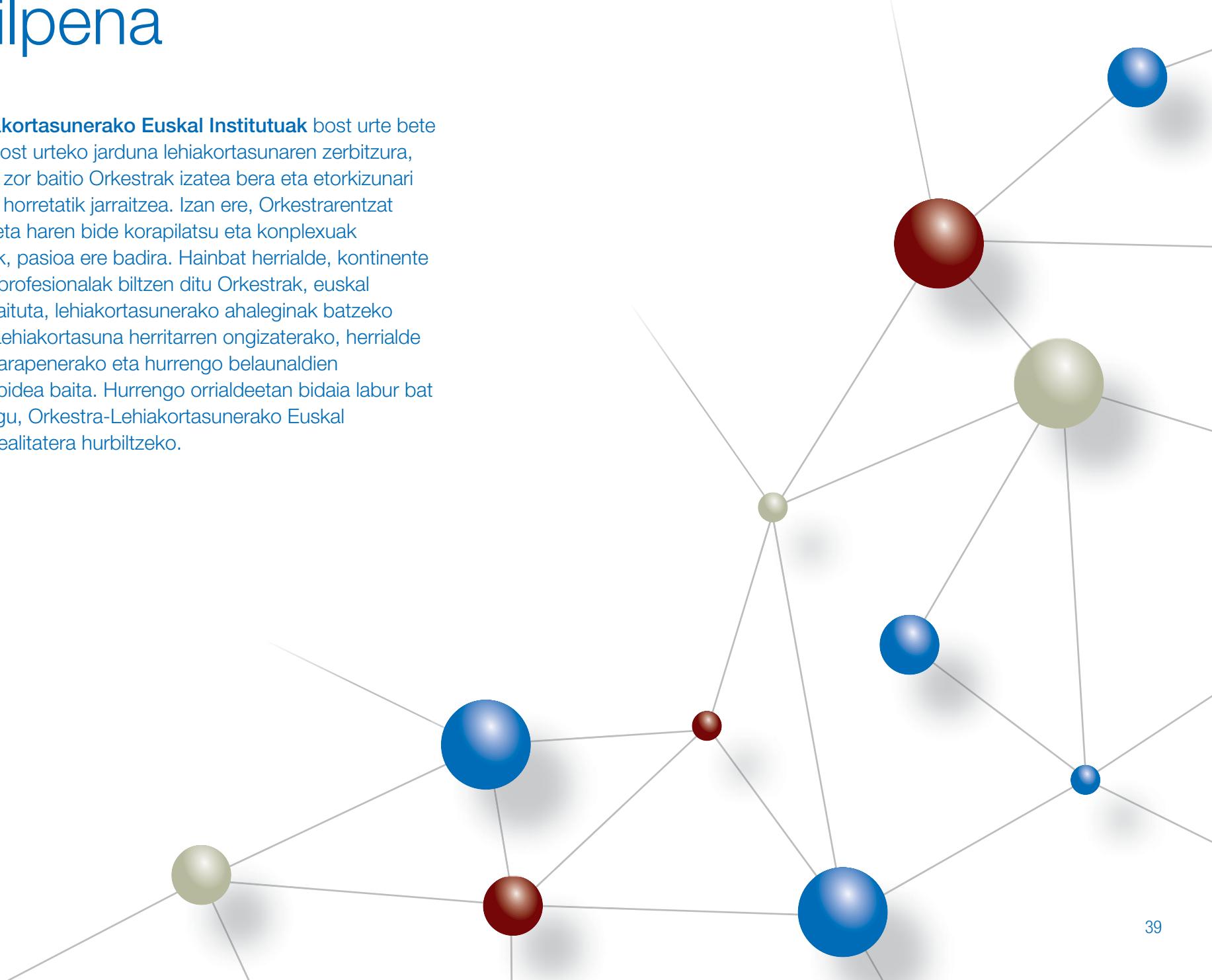
«Orkestrarekin lan egiteak aukera eman dit Institutuko ikertzaileak ezagutzeko, maila zientifiko eta giza maila bikaina duen taldea, baita Harvardeko Unibertsitateko Institute for Strategy and Competitivenessera hurbiltzeko ere. Bertan eman dut 2010/11 ikasturtea, MOC ikastaroaren barruan erabiltzen den "Euskal Autonomia Erkidegoa: garapen ekonomikorako estrategia" kasua berrikusi eta eguneratzen».

Jesus M^a Valdaliso
Historia eta Erakunde Ekonomikoetako katedraduna
UPV/EHU

1.

Orkestra, hurbilpena

Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuak bost urte bete zituen 2011n. Bost urteko jarduna lehiakortasunaren zerbitzura, lehiakortasunari zor baitio Orkestrek izatea bera eta etorkizunari begira ere, bide horretatik jarraitzea. Izen ere, Orkestrentzat lehiakortasuna eta haren bide korapilatsu eta konplexuak bokazioa ez ezik, pasioa ere badira. Hainbat herrialde, kontinente eta kulturatako profesionalak biltzen ditu Orkestrek, euskal lurradean sustraituta, lehiakortasunerako ahaleginak batzeko helburuarekin. Lehiakortasuna herritarren ongizaterako, herrialde eta lurraldeen garapenerako eta hurrengo belaunaldien etorkizunerako bidea baita. Hurrengo orrialdeetan bidaia labur bat eskainiko dizuegu, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuaren errealitatera hurbiltzeko.



1.1.

Zer da Orkestra?

Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua lurrealdearen lehiakortasuna aztertzeko eta eztabaidatzeko zentroa da. 2006an sortu zen, Deustuko Unibertsitatearen Deusto Fundazioaren barruan. Institutuan hainbat ekimen estrategikok bat egin dute, pribatuak zein publikoak, gizarte eta enpresa lehiakorrik eraikitza oparotasunerako baldintza beharrezkoak dela uste dutenak.

Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuak nazioarteko erreferentzia bihurtu nahi du lurrealdearen lehiakortasunaren azterketan. Halaber, Euskal Autonomia Erkidegoko lehiakortasun iraunkorra hobetzen eragile esanguratsua izan nahi du, herritarren ongizatea hobetzen lagunduko duena, garapen iraunkorraren barruan. Horretarako, bikaintasuneko ikerketa sustatzen du, heziketa programa espezializatuak eta ekonomiako eragileekin etengabeko elkarrengina.

Helburuen artean azpimarratzekoak dira:

- EAEko ekonomiaren eta gizartearen lehiakortasuna aztertzea.
- Lehiakortasuna hobetzeko aukeren inguruau hausnartzea.
- Lehiakortasuna hobetzeko erabilitako politiken eragina ebalutztea.
- Lehiatzeko estrategiak diseinatzea eta sustatzea.

Orkestraren balio estrategikoa ondokoan oinarritzen da:

- Bikaintasuneko ikerketa eta ikerketa hori lehiakortasuna hobetzeko aplikazioaren arteko zubi izatea.
- Lurrealdean esku hartzen duten administrazioekin, lehiakortasunaren eraldaketaren protagonista diren enpresekin eta gizarte zibil-leko beste eragileekin solaskide izatea.

Ikerketa

Elkarreragina

Heziketa

Orkestraren egoitzak:

Donostia

Lehiakortasunerako Euskal Institutuaren eraikina
Deustuko Unibertsitatearen campusa, Donostia
Mundaiz, 50
20012 Donostia

Bilbao

La Comercialeko eraikina, 2. solairua
Deustuko Unibertsitatearen campusa, Bilbo
Agirre Anaiak, 2
48014 Bilbao

www.orkestra.deusto.es

Helbide elektronikoa: secretaria@orkestra.deusto.es

1.2. Babesleak

Orkestraren proiektuari erakunde publiko eta pribatuek laguntzen diote. Eusko Jaurlaritzak, SPRIK eta Gipuzkoako Foru Aldundiak parte hartzeko aktiboa izan dute Institutuaren sendotze bidean. Herri administrazioen babes horren osagarririk, enpresa eta erakunde pribatu garrantzitsuen laguntza ere jasotzen du Institutuak (Euskaltel, Kutxa eta Repsol-Petronor). Babes publikoa eta pribatua uztartzeak Institutuaren sendotasunerako funtsezko integrazio eredua sortu du.



Bestalde, Energia Katedrak, 2010ean sortuak, beste lau erakunderen babesera ere badu: Energiaren Euskal Erakundea (EEE), Gamesa, Iberdrola eta The Boston Consulting Group (BCG).



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa



kutxa gizarte ekintza



BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP

1.3. Egitura korporatiboa

Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuaren antolaketa ereduak lehiakortasuna hobetzean zeresanik duten eragileen interesak uztartzea du xede. Horrek Institutuak zehaztutako helburuak lortzea ahalbidetzen du.

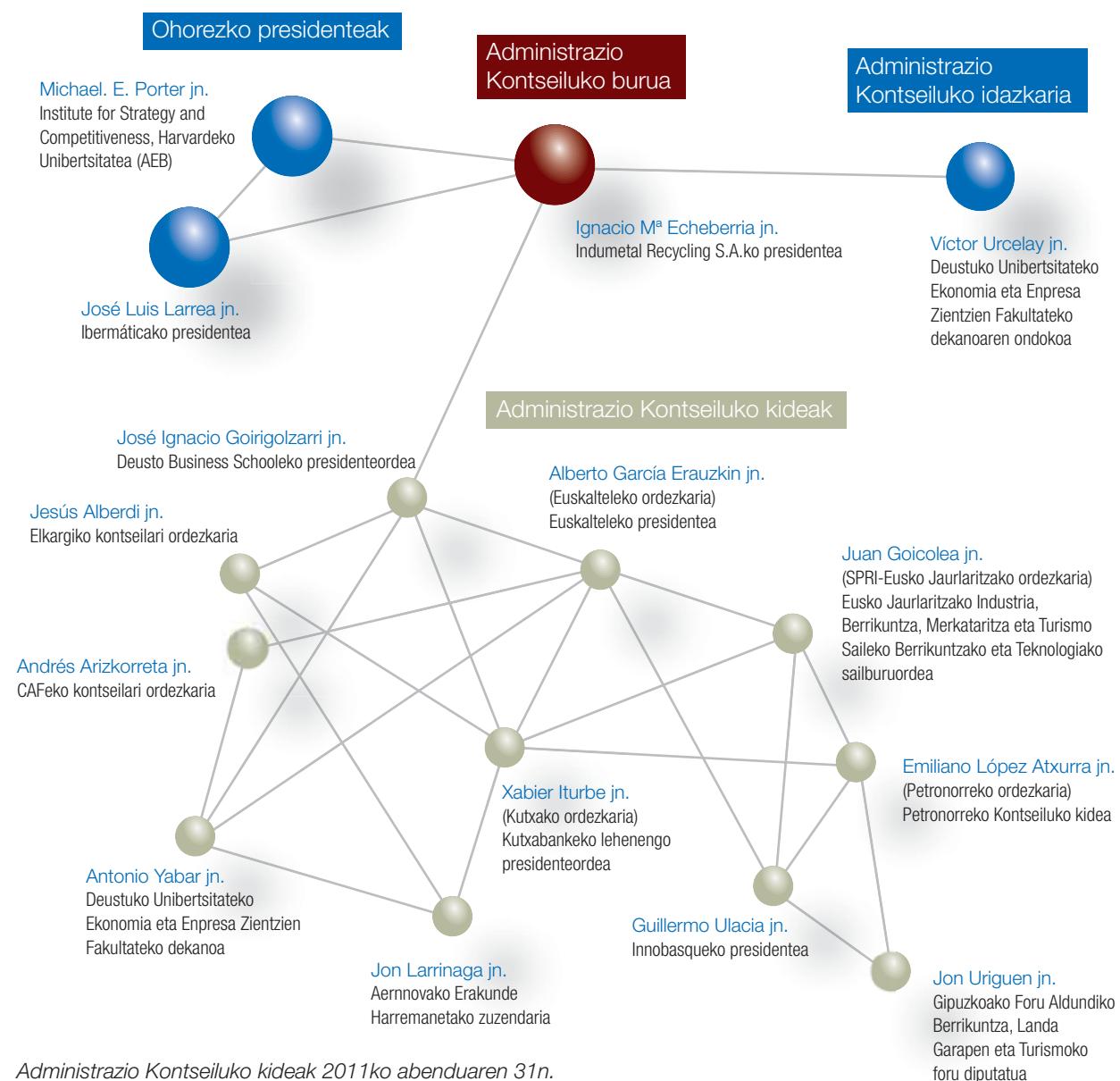
Administrazio Kontseilua

Orkestrako Administrazio Kontseiluak, Institutuaren administrazioaz arduratzen den kide anitzeko organo korporatiboak, hiru bilera egin zituen 2011. urtean: otsailaren 2an, ekainaren 10ean eta abenduaren 15ean. Bileretan Institutuaren berezko jarduerak aztertu zituzten, kokapen estrategikoa, garapen korporatiboa, giza baliabide berriak, kudeaketa ekonomiko eta administratiboa eta erakundeko ikerketa, elkarrengin eta heziketako ekimenak.

Kontseiluko burua aldatzea

2011n, Ignacio M^a Echeberria izendatu zuten Administrazio Kontseiluko buru, José Luis Larrearen ordez. Larreak Institutuko ohorezko presidente izateko proposamena ontzat eman zuen. Horrela, José Luis Larreak Institutuari laguntzen jarraituko du. Zalantzak gabe, Institutuaren egitasmoa ez zen errealitate izango haren ahalegin eta babesik gabe. Memoria honetan aurkeztuko ditugun lorpenak bere lan onaren eta arduraren benetako isla dira.

2011 ekitaldian bi kide berri sartu ziren Administrazio Kontseiluan: Jon Larrinaga, Deustu Fundazioko patronatuak izendatua, eta Jon Uriaguena, Gipuzkoako Foru Aldundiaren ordezkaria, José Ramón Guridiren ordez. Orkestak José Ramón Guridi projektu honi eskainitako ahallegina, ardura eta ekarpenak eskertu nahi dizkio.

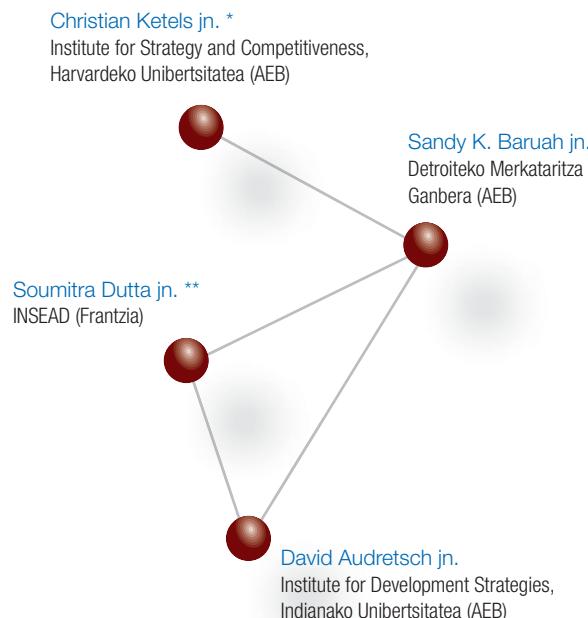


Aholku Batzordea

Institutuaren Aholku Batzordeak, lehiakortasunaren alorreko nazioarteko adituek osatuak, Administrazio Kontseiluari eta haren buruari aholkuak ematen dizkie erakundearen ibilbidea berrikusteko eta haren jarraipena egiteko. *Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2011ko Txostenaren* aurkezpenaz balitz, Aholku Batzordeak uztailaren 7an egin zuen ohiko bilera. Bileran lehiakortasunak krisi ekonomikoko garai honetan aurrean dituen erronkak landu zituzten.

Aholku Batzordeko kideek *Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2011ko Txosteneneko* edukietan hainbat ekarpen egin zituzten. Sandy K. Baruah jaunak «Europako eskualdeko lehiakortasuna eraikitzen» lantegian hartu zuen parte, «Competitiveness Day» ekitaldian. Bestalde, David Audrestch jaunak «Ingurune ekintzaileak: konplexutasun berriaren arrazoi edo ondorio?» lantegian eta «Academic Entrepreneurship Workshop» ekitaldian hartu zuen parte.

Aholku Batzordea ondoko adituek osatzen dute:



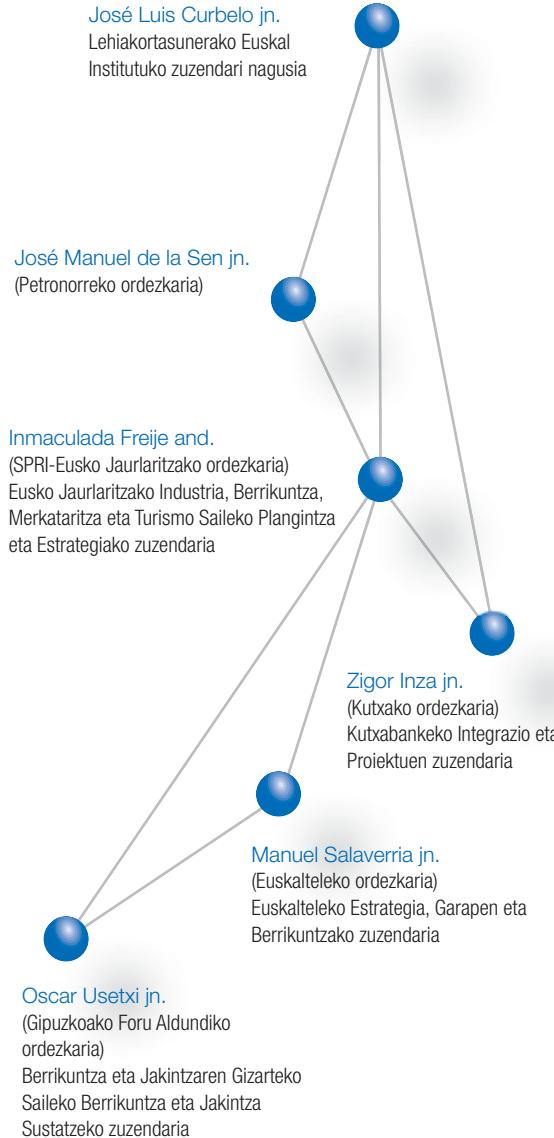
* Christian Ketels jauna 2012ko urtarrilean izendatu zuten Aholku Batzordeko buru, memoria hau idazten ari ginela.

** Soumitra Dutta jauna orain dela gutxi Samuel Curtis Johnson Graduate School of Managementeko dekano izendatu dute, Cornell University, Ithaca (New York). 2012ko uztailaren 1ean helduko dio ardura horri.

Jarraipen Batzordea

Jarraipen Batzordeak lau bilera izan zituen 2011n (martxoaren 3an, maiatzaren 26an, urriaren 6an eta abenduaren 20an). Administrazio Kontseiluko kideen presentzia formalak osatzea du helburu eta Institutuaren egunez eguneko jardueraren jarraipena egitea, horretarako izendatutako ordezkarien bidez.

Hauek dira Jarraipen Batzordeko kideak:



Energia Katedrako Patronatuko Batzordea

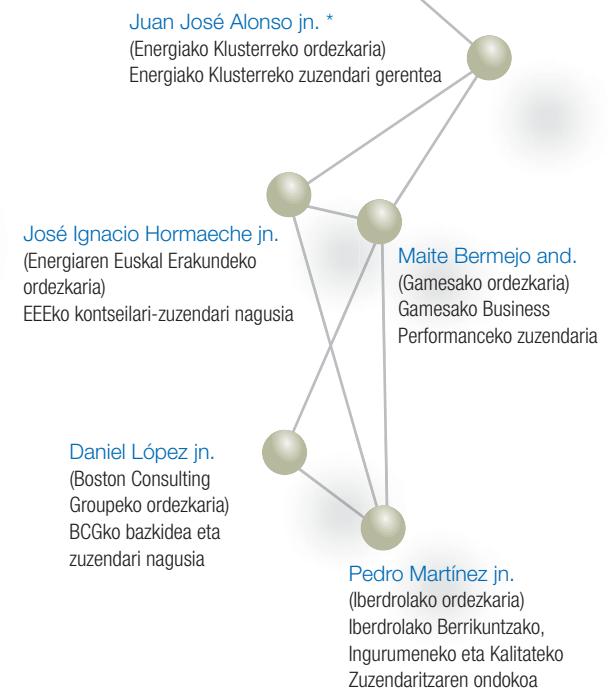
Energia Katedrako Patronatuko Batzordeak lau bilera egin zituen 2011n (maiatzaren 5ean, irailaren 8an, azaroaren 17an eta abenduaren 19an). Katedraren jardueren jarraipena errazteko eta ekimen horren garapenari laguntzeko sortu zen. Batzordean ordezkatuta daude Orkestra eta sektoreko eragile esanguratsuak.

Hauek dira Energia Katedrako Patronatuko Batzordeko kideak:

Energia Katedrako
Patronatuko
Batzordeko burua



Energia Katedrako Patronatuko
Batzordeko kideak



* Energiako Katedrako bazkide estrategikoa.

1.4.

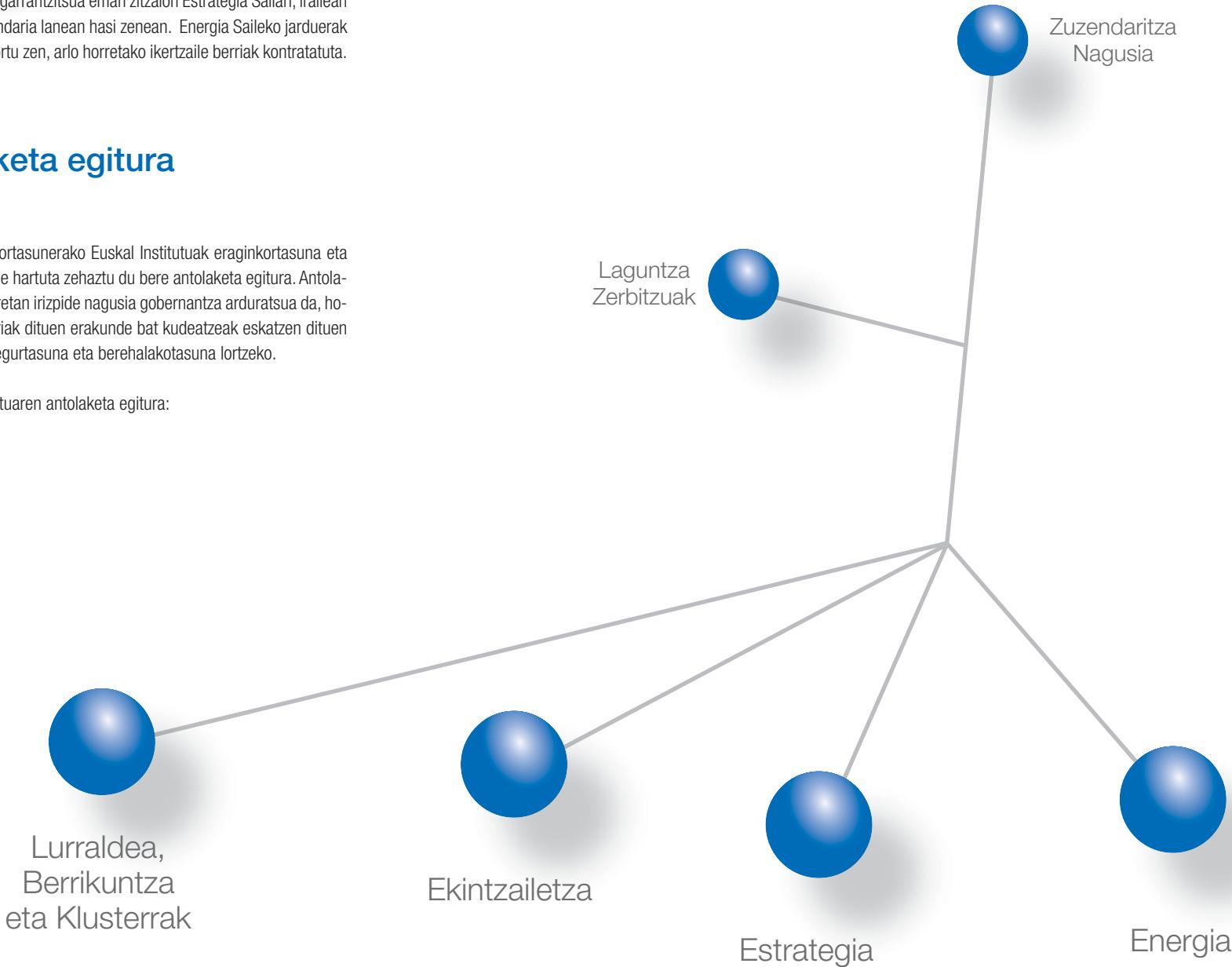
Garapen korporatiboa

2011n bultzada garrantzitsua eman zitzaion Estrategia Sailari, irailean Bart Kamp zuzendaria lanean hasi zenean. Energia Saileko jarduerak sendotzea ere lortu zen, arlo horretako ikertzaila berriak kontratatuta.

Antolaketa egitura

Orkestra-Lehiakortasuneko Euskal Institutuak eraginkortasuna eta efizentzia irizpide hartuta zehaztu du bere antolaketa egitura. Antolaketa egitura horretan irizpide nagusia gobernantza arduratsua da, horelako ezaugarriak dituen erakunde bat kudeatzeak eskatzen dituen malgutasuna, segurtasuna eta berehalakotasuna lortzeko.

Hauxe da Institutuaren antolaketa egitura:



Organigrama 2011ko abenduaren 31n.

1.5. Jarduerak: Ikerketa, Elkarreragina eta Heziketa

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

Ikerketa

Zorrotzsun akademikoa, objektibotasuna eta independentzia ezaugarri dituena eta Administrazio Kontseiluan lehiakortasuneko eragile pribatu eta publiko esanguratsuen lankidetzarekin definitutako programa zientifiko eta ikertzailearen barruan kokatzen dena. 2011n 21 artikulu argitaratu ziren aldizkari zientifikoetan –horietatik 11 nazioartean ospe handiko aldizkarietan (ISSCI)–, 6 liburu eta liburueta 8 kapitulu.

Elkarreragina

Bideratze praktikoa ikergaiak definitzerakoan eta ikerketaren emaitzak aplikatzerakoan. Elkarreraginean islatzen da ekintza, Institutuaren ikerketa jarduera beste erakunde batzuetakoez bereizten duen osagaia. 2011. urtean Orkestrak 22 ekitaldi antolatu zituen (hitzaldiek, mintegiak, lantegiak, jardunaldiak, etab.). Horietan guztira 1.500 pertsonak hartzuten parte, profesionalak, enpresetako ordezkarriak, sektore publikoko ordezkarriak eta eragile sozio-ekonomikoak, oro har.

Heziketa

Espezializatua, edukiak zehazten dituena, programak egiaztatzen eta Institutuaren beraren programak diseinatzen eta eskaintzen. 2011n 600 pertsona baino gehiagok hartu zuten parte Orkestrak antolatutako heziketa programetan. Bestalde, Orkestrako ikertzaileek Deusto Business Schoolek antolatutako 10 prestakunza saiotan hartu zuten parte.

1.6. Jakite arloak

Helburuak lortzeko, Institutuak lau jakite arlotan lan egiten du, oso espezializatuak eta elkarrekin harreman handikoak.

Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak

Lurraldearen lehiakortasun iraunkorra lortzeko faktore gakoak identifikatzen, aztertzen eta hobetzen bideratua.

Ildo estrategikoak

- Eskualdeko lehiakortasun iraunkorra.
- Berrikuntza erakunde publikoetan eta erakunde multzoaren efizienzia.
- Eskualdeko berrikuntza sistema.
- Klusterrak.

Ekintzaileta

EAeko ekosistema ekintzailea du aztergai nagusi, funtsezko proiektu ekintzaileen kalitatea eta eragin ekonomikoa hobetzea lortzeko. Horrenkin guztiarekin ekimen ekintzaileak gauzatzeko eta aurrera egiteko balintzarak onenak lortu nahi dira.

Ildo estrategikoak

- Enpresa demografia.
- Hazteko potentzial handiko ekintzaileta: enpresa sortu berrien berrikuntza eta nazioartekotzea.
- Enpresen barneko jarduera ekintzailea (spin-offs).
- Ekosistema ekintzailea eta eskualdeko lehiakortasuna.

Estrategia

Enpresen lehiakortasunaren faktore gakoak ditu aztergai, eta horien artean, bereziki, merkatuen analisia, berrikuntza prozesuak, giza kapitala, antolaketa eta nazioartekotze estrategiak. Beste eskualde batzuetan aritzen diren enpresek alderatuz, hemengo lehiatzeko kokapena ere aztertzen du.

Ildo estrategikoak

- Berrikuntza ereduak eta moduak.
- Nazioartekotze prozesuak.
- Dimentsioak eta antolaketa egiturak.

Energia

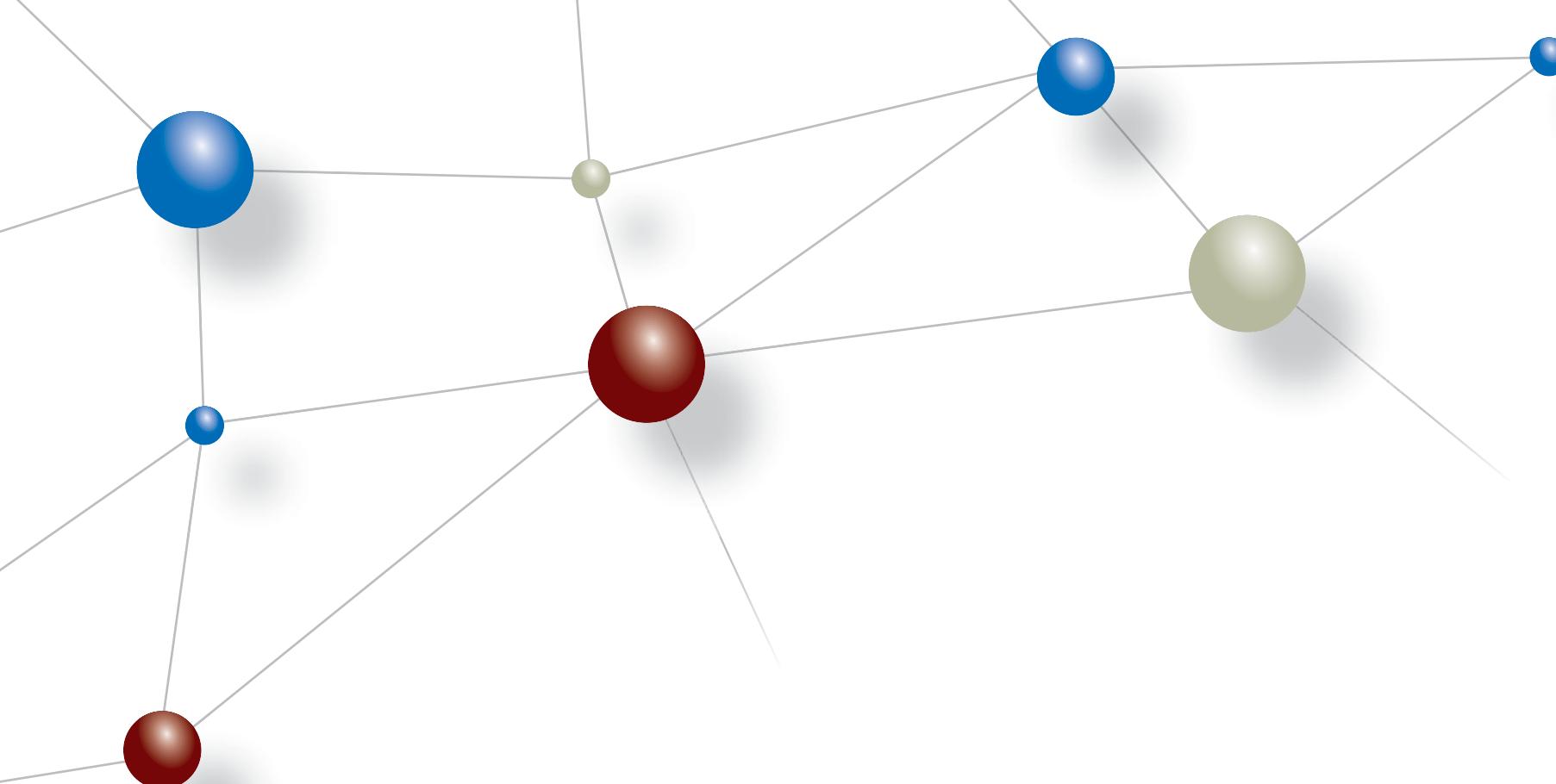
Ekonomiaren ikuspegitik eraginkorra eta ingurumenari begira iraunkorra izango den, eta lehiakortasunaren eta industriaren garapenari lagunduko dion energia lortzeko irtenbide posibleen inguruko eztabaидari elementuak eskaini nahi dizkio.

Ildo estrategikoak

- Energia: ekonomia eta merkatuak.
- Garraioa eta energia.
- Energia eta industria: lehiakortasuna eta industria garapena.
- Energiaren geopolitika.

Basque Chair of Competitiveness katedra (BCC)

Basque Chair of Competitiveness Katedra Orkestrak sortu duen tresna da, eragile ekonomikoentzat eta erakundeentzat nazioarteko hedapenean eta presentzian antena eta laguntzaile izateko. Izen handiko irakaskuntzako erakundeei lotutako nodoen sarearen bidez, Katedrak Institutuaren xedeari lagundu nahi dio, EAeko ekonomiarentzat eta bertako eragile eta enpresentzat interes berezikoak diren herrialdeetan.



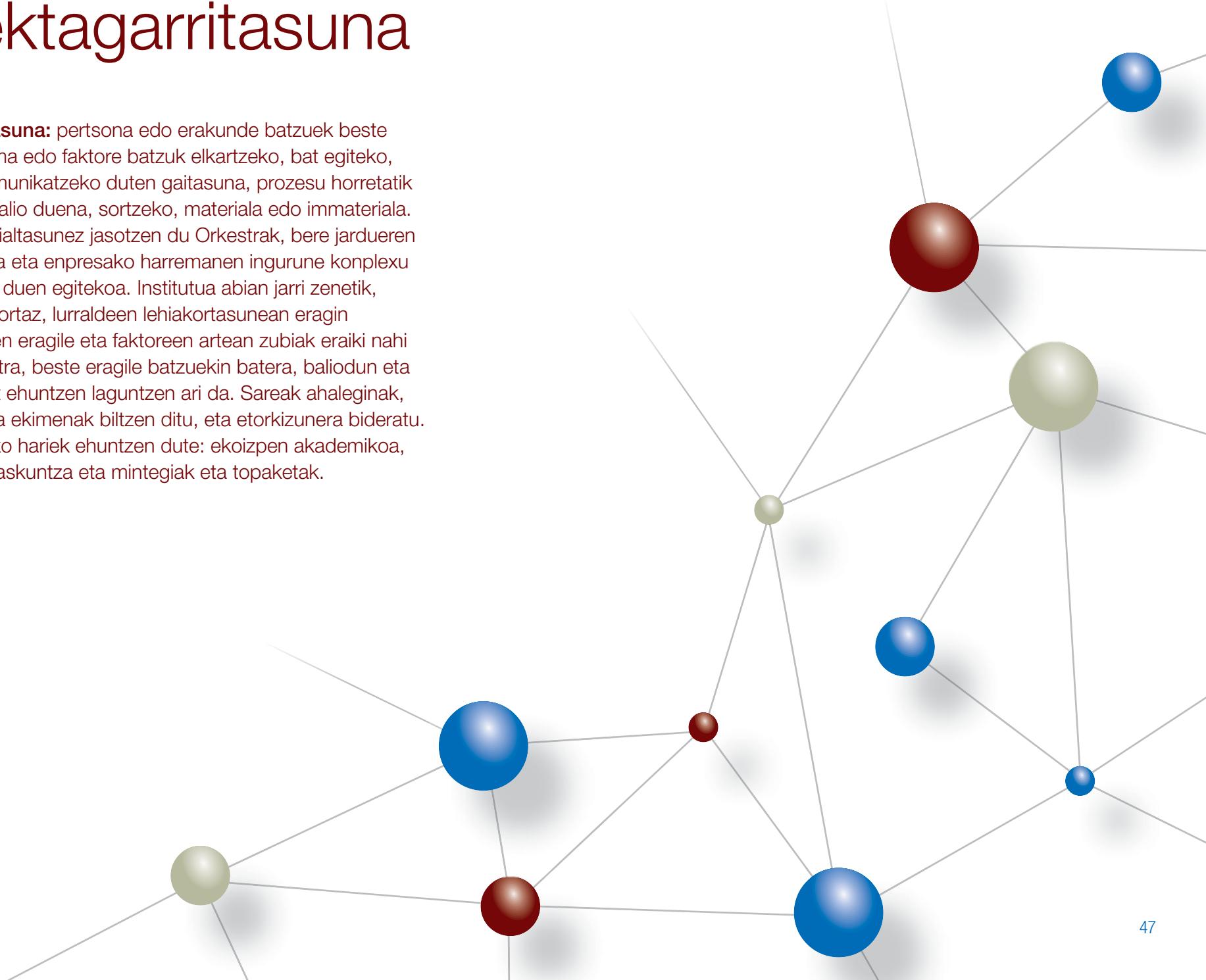
«Orkestrarekin egindako lanak ikerketa-ekintzaren mundura eraman gaitu eta horrek metodologia berriak erabiltzeko aukera eman digu hainbat eragile lotzeko. Horrela, enpresei lehiakortasuna hobetzeko bidean lagundu diegu».

Unai Andueza
Tolosaldea Garatzen Garapen Agentziako teknikaria

2.

Orkestra, konektagarritasuna

Konektagarritasuna: pertsona edo erakunde batzuek beste pertsona, sistema edo faktore batzuk elkartzeko, bat egiteko, lotzeko edo komunikatzeko duten gaitasuna, prozesu horretatik zerbaite berria, balio duena, sortzeko, materiala edo immateriala. Adiera horrek leialtasunez jasotzen du Orkestrak, bere jardueren bidez, ekonomia eta enpresako harremanen ingurune konplexu eta aldakorrean duen egiteko. Institutua abian jarri zenetik, enpresen eta, hortaz, lurraldeen lehiakortasunean eragin funtsezkoa duten eragile eta faktoreen artean zubiak eraiki nahi izan ditu. Orkestra, beste eragile batzuekin batera, baliodun eta balioen sare bat ehuntzen laguntzen ari da. Sareak ahaleginak, borondateak eta ekimenak biltzen ditu, eta etorkizunera bideratu. Sare hori ondoko harietek ehuntzen dute: ekoizpen akademikoa, proiektuak, irakaskuntza eta mintegiak eta topaketak.



2.1. Proiektuak

Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak

European Cluster Observatory-II

Helburua

Behatoki bat sortzea, sarbide bakarrekoia, Europaren klusterrei eta eskuadako lehiakortasunari buruzko informazioa eskuratzeko.

Bazkideak

Europako Batzordea, proiektuaren finantzatzailea, eta nazioarteko bost ikerketa zentro: Stockholm School of Economics eta Ivory Tower Akitbolag, (Suedia); Clusterland Oberösterreich GmbH, (Austria); Zentrum für Innovation und Technik in NordrheinWestfalen GmbH (ZENIT), (Alemania); Fondation Sophia Antipolis, (FSA), (Frantzia).

Zedarri nagusiak

- «Expert Workshop on Service Innovation» lantegian parte hartza, Europako Batzordeko Enpresako Zuzendaritza Nagusiak antolatua. Brusela (Belgika), ekainak 8.
- Navarro, M.; Gibaja, J.; Franco, S.; Murciego, A. (2011). “Territorial benchmarking methodology: The need to identify reference regions”, «Innovation, Strategy, and Structure: Organizations, Institutions, Systems and Regions DRUID Society 2011», Kopenhagen (Danimarka), ekainak 15-17.
- Proiektuaren jarraipenerako lan bilera antolatzea. Donostia, irailak 16.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpena

Plataformak Europako 260 eskualdetako informazioa biltzen du. Horrenbestez, eskualdeentzat benchmarking-eko tresna elkarreragilea bihurtuko da. Politikak erabakitzeko arduradunen eta akademikoen arteko harremanak hobetzen lagunduko du, eskualde bateko lehiakortasuneko ingurunearen, klusterren garapenaren eta eskualdeko emaitzen adierazle gakoen arteko loturak aztertzeko bidea eskainiz.

I+Gko politiken koordinazioa eta jarraipena EBko eskualdeetan

Helburua

Europako bederatzi eskualdeek Europako Batzordeko I+G+Bko programetan duten parte hartza aztertza.

Bazkideak

Innova Europe, Technopolis, Centro di Resonanze Magnetiche (CERM), TASO Desarrollos, Vaasan Yliopisto, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover, University of Sheffield, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) ESIEE Paris, Universita della Svizzera Italiana.

Zedarri nagusiak

- Proiektua jaso izanaren txostenaren Europako Batzordeari ematea.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpena

Europako eskualde multzo bat hartuta, proiektuak I+G+Bko laguntzek klusterren garapenean duten eragina ebaluatzaten du.

Gipuzkoa Sarean

Helburua

Parte hartzeko metodologietan aholkularitza aditua eskaintza, horretarako nazioarteko adituak koordinatuz.

Bazkideak

Gipuzkoako Foru Aldundiak eta Donostiako Udalak eramatzen dute aurrera. Lagunzaileak: Oxfordeko Unibertsitatea eta Mondragon Unibertsitatea.

Zedarri nagusiak

- Lan gorasia: «Gizarte balioak kultura zientifiko eta teknologiko berriarri». Víctor Pérez Díaz. Donostia, urtarrilak 27.
- Gipuzkoako Sarean proiektua aurkeztea «Third Social Capital World Forum» ekitaldian, University of Applied Sciences Vorarlberg, Austria, irailak 23-24.
- Komunikazio akademikoak aurkeztea bi biltzarretan: «Interventions in Social Capital and Competitiveness», Institute for Science, Innovation and Society, Oxfordeko Unibertsitatea, Erresuma Batua, marxoak 4 eta 5, eta «6th International Seminar on Regional Innovation Policies», Lund, Suedia, urriak 13 eta 14.
- «Lurraldearen Garapena, Parte hartza eta Gizarte Kapitala» minitegia, Agder Research-ekin batera antolatua. Hainbat adituren aurkezpenak: James Karlsen (Agder Research), Mikaela Vasström (Agder Research), Janine Nahapiet (Green Templeton College), Francisco Alburquerque eta Pablo Costamagna (lurraldearen garapenean adituak). Orkestra, Donostia, azaroak 3 eta 4.
- «Capital social y valores en Gipuzkoa. Balance y líneas estratégicas de actuación liburua argitaratzea. Gipuzkoako Foru Aldundia, 2011, Donostia.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpena

Proiektuak gizarte kapitalaren kontzeptuaren balioa azpimarratzen du, garapen ekonomiko, politiko edo kulturalari lagunduko dioten elkarregirakinak sortzeko gaitasun kolektiboa dela ulertuta. Gizarte harremanen kalitatea eta intentsitatea aztertzet eta haien gainean eraginez, Gipuzkoako lurralde garapenari laguntzen dio.



www.clusterobservatory.eu



Udal politikak eta tokiko ingurune berritzaileak sortzea

Helburua

Udal politikak tokiko ingurune berritzaileak sortzen eskain dezaketen lagunza aztertzea. Jakite hori eskualdeko garapen agentziekin abian jarritako ikaskuntza prozesuetara eramatea.

Bazkideak

Ezagutza Gunea (lankidetza publiko-pribatuko sarea, Urola Erdiko enpresek, ikastetxeek, udalek eta eskualdeko garapen agentziak osatua).

Zedarri nagusiak

- Elkarritzetez arduratu den talde teknikoarentzat prestakuntza saioak eta enpresekin, udalekin eta ikastetxeekin lantegiak.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Ebaluazio parte hartzailearen metodologik ekarpen esanguratsua egiten dio Euskal Autonomia Erkidegoko lurralte garapeneko sareen hobekuntzari. Sare horietako gehienak joan den hamarkadan sortu ziren.



Learning from Difference

Helburua

Agder eskualdeko (Norvegia) eta Euskal Autonomia Erkidegoko berrikuntza sistemetako eragileen artean ikaskuntza prozesuak sortzea.

Bazkideak

Agder Research (Norvegia).

Zedarri nagusiak

- Projektuaren aurrerapenaren inguruko bilera Norwegian eta Work Research Institutera bisita projektua aurkezteko. Norvegia, irailak 13-16.
- Emaitzak aurkezteko mintegia. Donostia, abenduak 8.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Projektuak Euskal Autonomia Erkidegoko lankidetza politikak hobetzen laguntzen du, lehiakortasuneko aktibo garrantzitsua.



Berrikuntzako adierazleak

Helburua

Euskal Autonomia Erkidegorako berrikuntzako adierazle egokiagoak garatzea, horien artean zientzian eta teknologian oinarritzen ez direnak ere sartuta.

Bazkideak

Innobasque.

Zedarri nagusiak

- Navarro, M. et al. (2011). *Indicadores de innovación y Benchmarking. Reflexión y propuesta para el País Vasco*. Innobasque; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa.
- Parrilli M.D.; Elola, A. (2011). "The strength of science and technology drivers for SME innovation". *Small Business Economics*, 36. lib.
- Parrilli, M. D. (2011). "The Science and Technology drivers for SME Innovation". «EUNIP International Workshop on Evaluating Innovation Policy: Methods and Applications». Florentzia (Italia), maiatzak 5-6.
- Parrilli, M. D. (2011). "Unveiling the black box of innovation". «ECO-CYCIT on Innovation and Market Dynamics» proiektuko lantegia. Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua. Donostian, maiatzak 27-28.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Projektuak adierazleen sistema bat definitzea du helburu, euskal ekonomiaren orientazio estrategikoari erantzuteko. EAEko berrikuntza sistemaren eraginkortasun maila zenbateko den jakiteko aukera emango du, baita maila hori hobetzeko bidea ere, ekoizkortasuna eta lehiakortasuna areagotuz.



Navarro, M.; Gibaja, J.J.; Franco, S.; Murciego, A.; Sáenz, J. (2011). *Indicadores de innovación y Benchmarking. Reflexión y propuesta para el País Vasco*. Bilbo: Innobasque; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa.



2.1. Proiektuak

Teknologia/berrikuntzako azpiegiturak

Helburua

Nazioarteko hainbat berrikuntza sistemaren arteko analisi alderatua egitea, bai eragileei dagokienez eta bai I+G+Bko zerbitzuak eskaintzen dituzten azpiegituren egitekoei dagokienez.

Bazkideak

Agderreko Unibertsitatea (Norvegia), Eusko Jaurlaritzako Saitotek programa.

Zedarri nagusiak

- Nazioko eta eskualdeko berrikuntza sistemen inguruko literatura eta, hainbat ikuspegitatik, I+G+Bko azpiegituren ingurukoa bildu eta sakon aztertzea.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Proiektuak I+G+Bko EAEko azpiegituren egitekoen inguruko hausnarketa egiteko aukera ematen du. Gainera, azpiegitura horiek erreferentziazko beste lurralte batzuetan nolakoak diren ezagutu ahal izango da.



Curbelo, J.L., Parrilli, M.D., Alburquerque, F. (koord.) (2011). *Territorios Innovadores y Competitivos*. Madrid: Marcial Pons, Lehiakortasuneko Euskal Institutua-Deustu Fundazioa.

Berrikuntza politiken ebaluazioa

Helburua

Berrikuntza politiken ebaluazioa, *policy learning*ari laguntzeko.

Bazkideak

Eusko Jaurlaritzako Saitotek programa.

Zedarri nagusiak

- Berrikuntza politiketako sistemen konplexutasunaren dimensioak identifikatzea.
- Berrikuntza politiken sistemen ebaluazio integratua egiteko esparrua garatzea.
- Politikak ebaluatzeari lotutako hainbat elementutan nazioarteko adi- tuekin prestakuntza saioak.
- Politikak ebaluatzeari buruzko lantegian saio bat koordinatzea TCI-ren Urteko Biltzarrean, Auckland-en (Zeelanda Berria).

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Berrikuntza politiken sistemen konplexutasunaren analisi kontzeptualen aurrera egiten du eta analisi kontzeptual hori egiaztatzen du, kasu pilotu batekin: maila askotako berrikuntza politikaren adibidea, Euskal Autonomia Erkidegoan eragina duena.

Balio Kate Globalak

Helburua

Klusterretan balio kalte globalen inguruko jakintza sortzea. EAEko klus- terretan eta kluster horiek osatzen dituzten enpresetan aplikatzea, lehiakortasuna hobetzeko.

Bazkideak

SPRI.

Zedarri nagusiak

- «Zerbitzuen egitekoa balio kate globala» lantegian parte hartzea. Europe-Innova proiektua. Brusela (Belgika), urtarrilak 26 eta otsailak 24.
- «Clusters in global value chains: what is the role of innovation systems?» mintegi akademikoa antolatzea. Donostia, urriak 20 eta 21.
- “The internationalization of the wind energy value chain: the case of the Basque Country” lana aurkeztea «Clusters in global value chains: what is the role of innovation systems?» workshopean. Donostia, urriak 20 eta 21.
- *La cadena de valor de la industria eólica: márgenes de crecimiento para el clúster vasco* txostena.
- *Clústeres en cadenas globales de valor/redes globales de produc- ción: qué rol juegan los sistemas de innovación?* txostena.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Proiektuak klusterreko enpresa bakoitzarentzat, enpresa bat baino gehiagoren arteko lankidetza egiturentzat eta lurralteentzat estrategiak identifikatu eta bultzatzeko aukera ematen du. Lehiakortasuna area- gotzera eramango gaituzten jokaleku eta aukerak sustatzen ditu.





Klusterrak identifikatzea Euskal Autonomia Erkidegoko eskualde eta udalerrietan

Helburua

Klusterizatze prozesuei bideak irekiko dizkien gaitasunak sortea, eskualde eta udalerrietako tokiko eragileen esku Institutuak berak sortutako tresnak jarriz, nork bere eraginpeko eremuan hazkunde ekonomikoari lagunduko dioten klusterrak identifikatzeko.

Bazkideak

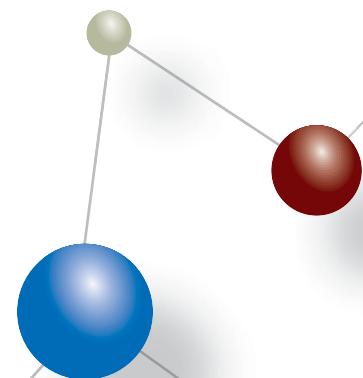
Garapen, Eusko Jaurlaritza eta SPRIren Compite programa.

Zedarri nagusiak

- «Kluster mapaketak» prestakuntza saioak, Durango, ekainak 27 eta irailak 15.
- Aranguren, M.J.; Azpiazu, A.; Larrea, M.; et ál. (2011). *Identificación de clústeres: un proceso de investigación-acción*. Orkestra Report. Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpena

Proiektuak kluster dinamika positiboak ahalbidetu eta laguntzeko eta jarduera ekonomikoa sortzeko potentziala izan dezaketen enprese kontzentrazioak antzemaneko aukera eskaintzen du.



Kluster politiken ebaluazio parte hartzailea

Helburua

Kluster politikak ebalutzeko jakintza eta metodologiak sortzea.

Bazkideak

Eusko Jaurlaritza, EAEko Aeronautikako Kluster Elkartea (HEGAN), Deustuko Unibertsitatea eta Euskal Herriko Unibertsitatea.

Zedarri nagusiak

- «Ebaluazio parte hartzailea» lantegia antolatzea. Donostia, urtarriak 26.
- Aragón, C.; Aranguren, M.J.; Diez, M.A.; Iturrio, C.; Wilson, J. (2011). "Creating cooperation for clusters? Lessons from the implementation of a participatory evaluation process". *«Regional Studies Association Annual International Conference»*. Newcastle, (Erresuma Batua), apirilak 17-20.
- Aragón, C; Aranguren, M.J.; Iturrioz, C.; Wilson, J.R. (2011). "A participatory methodology for evaluating the cluster policy of the Basque Country". *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*. 2011-R01.
- Aragón, C.; Aranguren , M.J.; Iturrioz, C. (2010). *Evaluación de políticas cluster*. Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa lana polonierara itzultzea eta argitaratzea.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpena

Proiektuak kluster politika eta klusterrek EAEko lehiakortasunean duten egitekoa hobetzen laguntzen du.

Aragón, C.; Aranguren, M.J. Iturrioz, C. (2011). *Ewaluacja polityki klastrowych Kraju Basków*, Cristina Aragón, Mari Jose Aranguren, Cristina Barrena, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości



Kluster elkarteen ondare historikoari buruzko azterketa

Helburua

Klusterren lehiatzeko abantailak eta bilakaera historikoa aztertzea. Gaur egungo erronken inguruan hausnarketa egitea.

Bazkideak

Eusko Ikaskuntza, Salamancako Unibertsitatea eta Euskal Herriko Unibertsitatea.

Zedarri nagusiak

- Los orígenes históricos del Clúster de la Industria Marítima y su legado para el presente liburu aurkeztea. Bilboko Itsas Museoa, uztailak 19.
- Valdaliso, J.M.; Elola, A.; Aranguren, M.J. (2011). "Social capital, internationalization and absorptive capacity: The electronics and ICT cluster of the Basque Country". *Entrepreneurship and Regional Development*. 23 lib. (9-10): 707-733.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpena

Proiektuak klusterren gaur egungo erronkak identifikatzen eta etorkizuneko estrategiak definitzen laguntzen du.



El País
egunkarian
argitaratutako
artikulua
(2011ko
uztallaren
20a).

2.1. Proiektuak

Gobernantzara hurbiltzea ikerketa-ekintzaren bidez

Helburua

Ikerketa-ekintza metodologiari buruzko jakintza sortzea eta ondoren, inguruneko eragileei eskaintza.

Bazkideak

Morten Levin (Zientzia eta Teknologiako Norvegiako Unibertsitatea), Garapen, Gipuzkoa Berritzen, Gipuzkoa Sarean, Innovonet, Innobasque, Euskadi 2012 Lehiakortasun Foroa.

Zedarri nagusiak

- Action Network bilera bat antolatzea: «Nuevas perspectivas del desarrollo territorial». Donostia, martxoak 9.
- Estensoro, M.; Larrea, M. (2011). "The evolution of local development agencies from service providers to facilitators in knowledge networks in the Basque Country: the role of academic expertise in the change process". Newcastleko Unibertsitatea (Erresuma Batua), apirilak 17-20.
- Ikerketa-ekintzako metodologietan prestakuntza, Morten Levinen eskuikit. Levin Industria, Ekonomia eta Zuzendaritzako Teknologikoko Saileko katedraduna da Zientzia eta Teknologiako Norvegiako Unibertsitatean. Donostia, uztailak 7.
- Lau lantegi antolatzea sarean parte hartzen duten eskualdeko garapen agentzieta teknikari eta zuzendarientzat: «Metodologías para fomentar la colaboración interempresarial y creación de redes locales: reconceptualizando qué es la actividad innovadora»; «Cómo pasar del benchmarking ingenuo a inteligente en el ámbito de la innovación»; «El papel de la agencia en la diversificación y transformación del tejido productivo hacia actividades de mayor valor añadido».

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Proiektuak maila askotako gobernantzan du eragina: erakundeen arteko eta eskuadetan, lurralte historikoan eta autonomia erkidegoan sortu diren sare ugarien arteko lankidetza hobetzen laguntzen du, ikerketa-ekintza metodologiak erabiliz.

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

Helburua

Analisia egitea eta Enpresentzako 2010-2013 Lehiakortasun Plana-ren Proiektuaren Batzordean parte hartzea. Plana indarrean egongo den bitartean jarraipena eta ebaluazioa egitea.

Bazkideak

Eusko Jaurlaritza, Innobasque eta Euskalit.

Zedarri nagusiak

- Enpresentzako 2010-2013 Lehiakortasun Planaren jarraipena eta ebaluazioa.
- Proiektuari lotutako ikertzaileentzat politikak ebaluatzearen inguruaren prestakuntza programa bat antolatzea, Orkestran urriaren 7tik azaroaren 25era artean.
 - Marian Diez (UPV/EHU).
 - Federico Todeschini eta María Antonieta Praera (Ivalua-Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas).
 - Eric Monnier (Eureval-Rimas Research Institute for Managing Sustainability).
 - Michal Sedlako Rimas (Research Institute for Managing Sustainability).
- Aranguren, M.J.; Larrea, M. (2011). "Regional Innovation Policy Processes: linking learning to action". *Journal of Knowledge Economy*. 2. lib., 4. zk., 569-585. orr.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Politikak ebaluatzeak politika publikoen eraginkortasuna eta efizienzia hobetzen laguntzen du eta, horrela, lehiakortasuna areagotzen da.

Innovonet sarea

Helburua

Innovonet Sarea suspertzen laguntza, hainbat lurralte unitatetako (eskuadak, lurralte historikoak, erregioak) eragileen arteko lotura erraztuz.

Bazkideak

Eusko Jaurlaritza, SPRI eta hiru lurralte nodoak (Araba, Bizkaia eta Gipuzkoa).

Zedarri nagusiak

- Sarea garatzeko estrategiaren inguruko hausnarketa bileretan parte hartzea eta sare eta lankidetza eredu bat aurkeztea Gipuzkoako, Arabako eta Bizkaiko nodoen saioetan. Ekinak 7, 8 eta 23.
- Hausnarketa saioetan parte hartzea eta ekintza zehatzak planteatzea. Irailak 22 eta 27.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Proiektuak EAEko empresa txiki eta etainen berrikuntza eta lehiakortasuna hobetzen laguntzen du eta eragileen eta empresa multzoaren arteko loturak errazten ditu.



Lehiakortasunerako eskualdeko estrategiak eraikitzea (Smart Specialisation)

Helburua

Lurraldeen arteko *benchmarkingean* eta garapenerako estrategiak eraikitzeo arloan gaia nola dagoen aztertza eta kontzeptuari dago-kionez, aurrera egitea, bereziki espezializazio adimenduneko estrategiak nabarmenduz. Euskal Autonomia Erkidegoan erabilitako industri politika eta politika hori lurraldea garatzeko estrategietan nola txertatu den aztertza.

Bazkideak

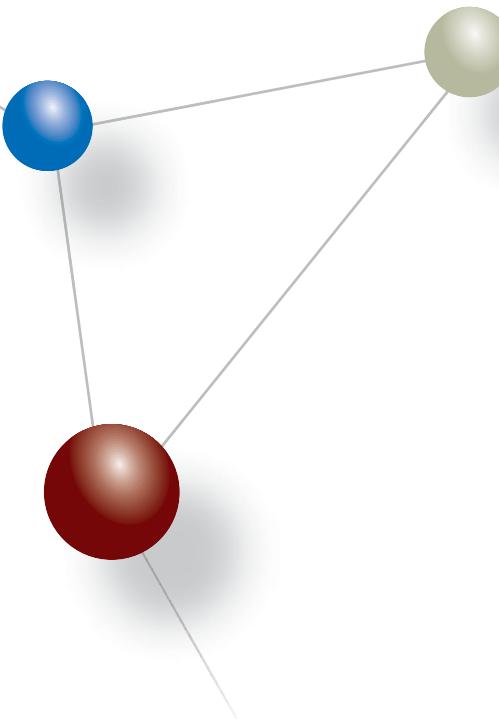
SPRI, Gipuzkoako Foru Aldundia, Euskal Herriko Unibertsitatea, Deustuko Unibertsitatea, Harvard Business School, Europar Batzordeko Espezializazio Adimenduneko Plataformako Alderapen Taldea.

Zedarri nagusiak

- *The Basque Country: Strategy for Economic Development* kasua prestatzea. Jesus Mari Valdaliso, Michael Porterren eta Christian Ketelsen eskuistik, Harvard Business School Case Studies.
- Mikel Navarroren parte hartza Europako Batzordeko Espezializazio Adimenduneko Plataformako Alderapen Taldean, aditu gisa, ekaineko eta urriko bileretan.
- Europako Batzordeko Eskualdeen Komitean antolatutako bi lantegitan parte hartzea: «Industrial Change and Smart Specialisation», eta «New Practices in Regional Innovation Policy –towards Regionally Adapted Strategies». Brusela (Belgika). Ekainak 29 eta urriak 28, hurrenez hurren.
- Komunikazio akademikoak mintegietan eta biltzarretan: «3rd European Conference on Corporate R&D and Innovation 2011», Sevilla, Espainia, urriak 6; eta «Regional Studies Association Winter Conference 2011», Londres, Erresuma Batua, azaroak 25.
- Artikulu zientifikoak argitaratzea:
 - Boschma, R.; Minondo, A.; Navarro, M. (2011). "Related variety and regional growth in Spain". *Papers in Regional Studies*. Online first: DOI: 10.1111/j.1435- 5957.2011.00387.x
 - Navarro, M.; Aranguren, M.J.; Magro, E. (2011). "Estrategias de especialización inteligente: el caso del País Vasco". *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*, 2011-R06 zk.
 - Navarro, M.; Aranguren, M.J.; Magro, E. (2011). "Smart Specialisation Strategies: the case of the Basque Country". *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*, 2011-R07 zk.
 - *Smart Specialisation y Estrategia Regional* txostena.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpena

Projektuak egitura ekonomikoa eraldatzen eta dibertsifikatzenten lagunduko duten lurralde planteamenduak diseinatzeko aukera ematen du, ohiko sektoreak baztertu gabe, eta espezializazio adimenduneko estrategiak erabiliz.



Copyright © 2012 President and Fellows of Harvard College.



TCIren 15. Biltzar Globala, 2012an

Helburua

TCIren 2012ko Biltzar Globala antolatzea. www.tci2012.com

Bazkideak

Eusko Jaurlaritza, TCI, eta Biltzarreko Zuzendaritzar Batzordea, Euskal Autonomia Erkidegoko hainbat eragilek osatua.

Zedarri nagusiak

- Euskal Autonomia Erkidegoa 2012an biltzar globala antolatzeko izendatzea.
- Eusko Jaurlaritzak eta Orkestrak biltzarra antolatzeko lekuoa jaso zuten biltzarren 14. edizioan, Aucklanden (Zelandia Berria), abenduaren 2an.
- Web orria eta jardueren behin-behineko programa diseinatzea.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpena

Euskal Autonomia Erkidegoko eragile sozio-ekonomikoak nazioarteko bostehun ordezkari ingururekin harremanetan jarriko ditu, nazioko eta eskualdeko agentzietaikoak, kluster elkartetakoak, erakunde akademikoetakoak eta enpresetakoak, lehiakortasunari lotutako beste eragile esanguratsu batzuen artean.



www.tci2012.com



2.1. Proiektuak

Ekintzaileta

Global Entrepreneurship Monitor Euskal Autonomia Erkidegorako

Helburua

EAEK enpresak sortzeko duen gaitasuna beste herrialde eta autonomia erkidegoekin alderatzea. EAEko hiru Iurralde historikoekin errealtatea alderatzea.

Bazkideak

Eusko Ikaskuntza, Deustuko Unibertsitatea, Euskal Herriko Unibertsitatea, Mondragon Unibertsitatea.

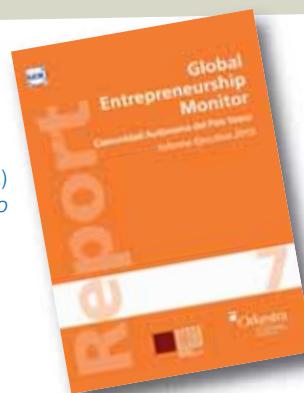
Zedarri nagusiak

- González, J.L.; Martiarena, A.; Peña, I. (2011). "Exploring the Gap in Export Behavior between Male and Female Entrepreneurs", «VI GEM Workshop». Ceuta, martxoak 28.
- Txostenak argitaratzea. Peña, Legazkue, I. (zuz.) (2011). *GEM-País Vasco 2010* (7) Eusko Ikaskuntza; Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Txostenak euskal ekonomiaren garapenean jarduera ekintzaileak duen egiteko du aztergai. Hiru Iurralde historikoetan aurrera eramandako jarduera ekintzailearen inguruaren estatistikako datu esanguratsuak eskaizten dizkigu. Tokiko aditueng iritzia ere biltzen ditu.

Peña, Legazkue, I. (zuz.) (2011). *GEM-País Vasco 2010* (7) Eusko Ikaskuntza; Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua.



Crecer+ plataforma: «Crecer + ekintzaileak»

Helburua

Negozi teknologiko berritzailen ekintzaileak identifikatzea eta haien enpresa hedapenari laguntzea, bereziki nazioarteko zeari dagokionez. Kapitala bilatzeko prozesuetarako prestatza eta kapital adimenduneko poloetara bideratzea, Euskal Autonomia Erkidegoan hazteko potentzial handiko jarduera ekintzailea suspertzeko eta indartzeko.

Bazkideak

Eusko Jaurlaritza, SPRI, Kutxa, tokiko inkubagailuak (BEAZ, Bic Berrilan, CEIA, CEDEMI, ESTIA, Biokabi), zentro teknologikoak (Tecnalia, IK4) eta Europako *business angels* sareak: Cambridge Business Angels; Oxford OION; E-100 London Business School; Cork BIC Sophia Business Angels.

Zedarri nagusiak

- Coachingeko 60 saio inguru, 43 enpresarekin, eta nazioarteko eta tokiko coacheskin.
- «Venture Contest» nazioarteko coaching eta inbertsio foroaren bigarren edizioa antolatzea. EAEko zortzi enpresak hartu zuten parte eta 19 inbertsiogile-coachek, zazpi herrialdetakoak eta Europako *business angel*etako goi mailako sei saretakoak.
- «Crecer+ ekintzaileak» ekimenak lagundutako bi enpresa saritu zituzten Europan nazioarteko *business angels*ek.
- «Crecer + ekintzaileak» ekimenak lagundutako hainbat enpresa Europan kapital adimenduna eskuratu zuten merkatuko hedapena finantzatzeko.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Proiektuak EAERen lehiakortasuna eta bertako herritarren ongizatea hobetzen laguntzen du, jakintzan oinarritutako ekonomia berrira igarotzen laguntzen duelako eta hazteko potentzial handiko eta maila globalean lehiatzeko gai den ekintzaileen multzoa indartzen duelako. Proiektu ekintzaile berriak sortzea bultzatzen du, hazkunde ekonomikoa eta emplegu sorrera ahalbidetzen.





Crecer+ plataforma: «Crecer + Business Angels» (BAC+)

Helburua

Euskal Autonomia Erkidegoan *business angels* inbertsiogileen komunitate bat sortzea, hasierako fasean dauden eta hazkunde azkarra izango duten negozioak dituzten ekintzaileei kapital adimenduna emateko.

Bazkideak

SPRI, Gipuzkoako Foru Aldundia, AEBAN (Asociación Española de Business Angels), ESADE Business Angel Network eta EBAN (European Business Angel Network).

Zedari nagusiak

- 2011n bi eragiketa itxi ziren. Horietan, BAC+ sareko *business angel*ek 300.000 euroko inbertsioa egin zuten. Hirugarren empresa batek ere jaso du inbertsioko eskaintza bat, 400.000 eurokoa. Oraindik negoziazioetan ari dira.
- Bi inbertsio foro antolatu dira –aitzindariak Euskal Autonomia Erkidegoan–. Guztira 30 inbertsiogiletik gora elkartu dira eta hazteko potentzial handiko 11 proiektu ekintzaile aurkeztu dira.
- «Business Angels Crecer +»ek lagundutako hainbat proiektu Espainiako beste inbertsio sare batzuen foroetan parte hartzena gonbidatu dituzte.
- Inbertitzeko Europako proiektu onenaren EBAN saria jaso zuen «Business Angels Crecer +»ek lagundutako *start-up* batek.
- «Business Angels Crecer +» eskolaren jardunaldi bat antolatzea. Bertan *start-up* enpresetako ia hogeita hamar inbertsiogile potentzial izan ziren.
- *Business angels*entzako zerga abantailen proposamena idaztea, Euskal Autonomia Erkidegoko eta Espainiako herri administrazioaren hainbat mailatan aurkezteko.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Proiektuak *start-up* enpresetan kapital adimenduna inbertitzeko tresna bat eskaintzen du, negozioek bizitza zikloaren hasierako urratsetan eskala handiagoa lortzen. Horrela, eta gizarte eta ekonomiako hainbat eragileren interesak uztartuz (ekintzaileak, inbertsiogileak eta administrazioa), enpresa multzo sendoagoa eta lehiakorragoa eraikitzen eta enplegua sortzen lagundu nahi da.



Ekosistema ekintzailea

Helburua

Proiektu ekintzaile arrakastatsu eta eragin ekonomikoko bideragritasuna ahalbidetuko duen habitata sortzeko ekintzak aurrera eramatea.

Bazkideak

SPRI, B+I.

Zedari nagusiak

- Vías para facilitar la apertura de empresas en el País Vasco txostenetan.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Herrialde edo lurralde bateko ekosistema ekintzailea hobetzea funtsezko da proiektu ekintzaileen kalitatea eta eragin ekonomikoa hobetzeko eta, horien bidez, ekonomiaren lehiakortasuna berritzeko.



Barne ekintzailetzako estrategiak eta tresnak aztertzea

Helburua

Barne ekintzailezarako dauden tresnen eta estrategien inguruan hausnarketa teoriko/praktikoa egitera bideratutako ekintzak aurrera eramatea, enpresetara eta eskualdeko inguruneetara aplika daitezkeen ereduena proposamen alderatua definitzeko.

Bazkideak

Saiolan (Arrasateko Enpresa eta Berrikuntza Zentroa), Goieirriko Garapen Agentzia, SPRI.

Zedari nagusiak

- Lan taldearen lehenengo txostenetan: *De la Investigación a la acción: Una reflexión sobre las herramientas y estrategias de intraemprendimiento*.
- Coduras, A.; Guerrero, M.; eta Peña, I. *Emprendimiento Corporativo en España*. Enpresa Txiki eta Ertainantzako Politiken Zuzendaritza Nagusirako txostenetan. 2011ko azaroa.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Proiektuak barne ekintzaileta areagotzen duten metodologikak garatu eta erabiltzen ditu, garapen ekonomikorako eta enplegua sortzeko tresna baitira.

2.1. Proiektuak

Estrategia

Euskal enpresen nazioartekotza krisi ondorengo munduan: aztertzeko kasuak

Helburua

Euskal enpresak krisi ondorengo nazioarteko ingurunean kokatzeko gomendioak lortzea.

Bazkideak

INSEAD, SPRI.

Zedarri nagusiak

- *La internacionalización de la empresa vasca en el mundo postcrisis* txostena.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarprena

Proiektuak enpresentzako nazioartekotze estrategia definitzeko prozesuari lagunduko dioten irakasbideak ateratzea du helburu. Baliagaria da bai nazioarteko hedapenean jarraitzen duten enpresentzat eta bai bide horri ekitear diren enpresentzat. Era berean, nazioartekotzeari laguntzeko politika publikoak definitzeko ere erabilgarria da.



Zerbitzuen nazioartekotza Euskal Autonomia Erkidegoan

Helburua

Balio erantsi desberdinakotako industri eta zerbitzu esportazioak aztertzea, Euskal Autonomia Erkidegorako etorkizuneko espezializazio bide orriak definitzera iristeko.

Bazkideak

Deustuko Unibertsitatea.

Zedarri nagusiak

- Minondo A. (2011). "Exporters of Services in Spain". *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*. R04 WPS.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarprena

Proiektuak zerbitzu sektorearen esportazio politikei laguntzen die, sektore horrek baitu herrialde garatuen egitura ekonomikoan pisurik handiena.

Gorabidean doazen eta zeharkakoak diren teknologien erradiografia eta Europako I+G politikak diseinatzerakoan aurkezten dituzten erronkak eta ondorioak

Helburua

Europako Batzordeari sektore askotan aplikatzeko potentzial sinergikoa duten eta gorabidean doazen teknologien inguruko inventarioa eskaintzea, teknologia horiek sustatzen bideratutako politikak diseinatzeko.

Bazkideak

Europako Batzordeko Ikerkuntza eta Berrikuntzako Zuzendaritza Nagusia.

Zedarri nagusiak

- Gorabidean doazen teknologien inventarioa egitea eta haien helputtasuna aztertzea.
- Gorabidean doazen teknologien jarraipen sistematikoa egiteko gomendioak.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarprena

Proiektuak I+Gko politikai orientazio estrategikoagoa emateko elementuak eskaintzen ditu eta etorkizun hurbilerako gorabidean doazen teknologien ikuspegia eskaintzen du.

Jakintza transferitzeko ekimenak enpresen berrikuntza irekirako joera handitzeko

Helburua

Enpresek, beste batzuekin elkarlanean, berrikuntza prozesuak diseinatzera bideratutako programa publikoak ebaluatzea eta enpresa parte hartzaileek berrikuntza irekia, eskala handiagoan, maiztasun handiagoz eta baliabide propio gehiago eskainita, egiteko duten asmoa identifikatzea.

Bazkideak

Hertfordshireko Unibertsitatea, Ingeniaritza eta Teknologiako Eskola (Erresuma Batua).

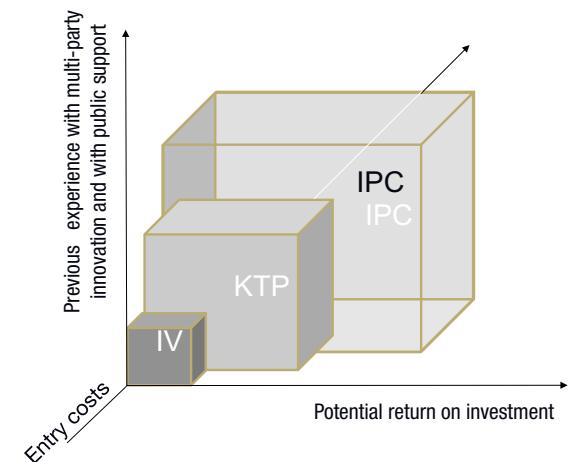
Zedarri nagusiak

- Kamp, B. (2011). "Evaluating Innovation Policy: Methods and Applications", «EUNIP», maiatzak 6, Florentzia (Italia).
- Kamp, B., Bevis, K. (2012an argitaratzeko). "Knowledge Transfer Initiatives as a doorstep formula to open innovation" *Journal of Automotive Technology and Management*.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarprena

Proiektuak eragina du merkatuan produktu berriak sartzean eta enpresek merkatu berriak irekitzeko duten gaitasunean, baita producto eta merkatu berriek enpresaren fakturazioan eta hazkundean duten pisuan ere.

Findings from reviewed schemes in support of open innovation



Energia

Energiaren Foro Iraunkorra

Helburua

Energia sektoreari buruzko hausnarketa, elkarreragin eta eztabaidea foroak bideratzea eta lider izatea.

Bazkideak

Petronor, EEE, Iberdrola, Gamesa, BCG eta Energia Klusterra.

Zedarri nagusiak

- *Los retos del sector energético* liburua aurkeztea. Bilbo, apirilak 1.
- «Gobernanza internacional de la energía y el cambio climático y oportunidades para la economía vasca» jardunaldian parte hartzea. Donostia, ekainak 3.
- «Energías para un desarrollo sustentable» mahai inguruaren hitzaldia. Oviedo, ekainak 9.
- Álvarez Pelegry, E. (2011). “Energía: renovables, gas y redes inteligentes”. Hermes aldizkaria, 38. zk., 22-20. orr.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Energia politika hobetzeko proposamenak zuzen formulatzea, politika hori lehiakortasunerako aktibo garrantzitsu baita.



Cardenete, J.L.; Alvarez, E.; Curbelo, J.L. (koord.) (2011).
Los retos del sector energético. Marcial Pons; -
Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deustu Fundazioa.

Economia eta elektrizitate merkatuak

Helburua

Elektrizitate merkatuen gaur egungo egoera eta ikuspegiak aztertzea, baita merkatuko efizientzia arautzeko neurriak eta energia berritzagarrrien erronak ere, 2020ari begira.

Zedarri nagusiak

- «Mercados eléctricos y renovables» mintegi itxia, Loiola, maiatzak 19 eta 20.
- *Prospectiva de mercados eléctricos* txostenia, Jorge Karcsonyi eta Yeray Pérez.
- Ciarraga, A.; Gutierrez-Hita, C.; Nasirov S. (2011). “Renewable Energy Sources in the Spanish Electricity Market: Instruments and Effects”. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 15 (5), 2510-2519.
- Ciarraga, A., Nasirov, S. (2011). “Market Power and Competition in the Iberian Electricity Market”. *Energy Journal* (laster argitaratzeko).

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Proiektuak aukera ematen du kostuetan garestiagoak izan arren, ingurumenari dagokionez onargarriak izan daitezkeen energiak sustatzeko aukerak aztertzeko eta horrela, lehiakorrak izateko eta merkatuan barneratzeko.



Energia, teknologia eta industria: ekonomia eta industria garapena

Helburua

Energiaren, teknologiaren eta industriaren alorrean izen handiko era-gilekin eta erakundeekin sarean lan egitea.

Bazkideak

EEE, Energiaren Munduko Kontseiluko Espainiako Batzordea.

Zedarri nagusiak

- *Coste y modelo de financiación de una economía baja en carbono* txostenia, Boston Consulting Group.
- «Industria eléctrica británica 1990-2010. Auge y declive de la competencia» biltzarra antolatzea, Bilbo, irailak 29.
- Gas ez konbentzionalari buruzko jardunaldia antolatzea: «Shale Gas», Bilbo, urriak 5.
- «Energía e Industria: innovación y desarrollo tecnológico en el nuevo escenario energético» mintegia antolatzea. Bilbo, azaroak 10 eta 11.

Lehiakortasuna hobetzeko ekarpenea

Proiektuak energiaren esparruan dauden industrien garapena eta enpresa berrien sorrera sendotzen du. Horrenbestez, Iurrealdearen lehiakortasuna hobetzen du.



2.2. Irakaskuntza

Microeconomics of Competitiveness ikastaroa (MOC)

MOC ikastaroak, Orkestrak eskainiak, enpresen eta ingurunearen faktore mikroekonomikoak lantzen ditu, parte hartzaleei erakundeen eta lurraldearen lehiakortasuna ulertzen eta eraldatzten laguntzeko.

2011ko ikastaroa Deustuko Unibertsitatearen Donostiako campusean eskaini zen, martxoaren 11n hasi eta ekainaren 17 arte. Lehiakortasunaren alorreko nazioarteko esperientzien inguru saio berezia ere izan zuen, Alberto Pezziren eskuistik, orduan TCliko burua.

Ikastaroaren amaierako ekitaldiak bi hitzaldi izan zituen: «Programa de mejora de la competitividad: nuevas aportaciones», Juan Miguel López Eusko Jaurlaritzako kleruen arduradunak emana, eta «Biociencias en el País Vasco: desarrollo regional mediante una estrategia integral y específica. Competitividad, diversificación y especialización inteligente», María Aguirre Bio-Basque Agentziako arduradunak emana.

Bestalde, José Luis Curbelo, Mikel Navarro eta Bart Kamp MOCeko urteko bileran izan ziren, Harvarden (AEB), abenduaren 11tik 13ra. Bilkeraren aurretik «MOC Network Cluster Research Workshop» izan zen.



Energiako ikastaroa: hasierako saioa.



MOC ikastaroa: lehiakortasunari buruzko nazioarteko esperientzien saioa.

Energia eta Lehiakortasuna: Gasa, Sareak eta Berriztagarriak ikastaroa

Orkestraren irakaskuntzaren arloan 2011ko berritasun nagusia Energiari eta Lehiakortasunari buruzko ikastaroa izan da, Energia Sail antolatua «Energia eta industria: lehiakortasuna eta industria garapena» ildo estrategikoaren barruan. Eduki eta formatu berezi eta berritzalearekin, ikasleei gasaren, sare elektrikoen eta berriztagarrien sektoreak zehaztasunez ezagutzeo aukera ematen die. Horretarako energia sektorearen deskribapen orokorretik hasten da eta ondoren Euskal Autonomia Erkidegorako garrantzi berezia duten energiaren esparruetan sakontzen du, beti ere nazioarteko ikuspegitik.

Programa bost moduluk osatzen dute, hainbat gairen inguru antolatuak: energiaren alderdi orokorrak; gasa; energia berriztagarriak;

sare elektrikoak eta *smart grids*; energia eta lehiakortasunarekin duen harremana. Energia instalazioetarako bisitak ere hartzen ditu barne. Energia sektoreari buruzko jakiteetan sakondu nahi duten profesionalei eskaintzen zaie, enpresetatik, aholkularitzatik, lankidetzako era-kundeetatik eta unibertsitateetatik datozenak. Lehen mailako 60 irakaslek eskaintzen dute, sektorea oso ongi ezagutzen dutenak.

Lehenengo edizio honi dagokionez, irailaren 14an izan zen aurkezpena, Bilboko DBSkoko Faculty Clubean. Aurkezpenean parte hartu zuten José Luis Curbelo Orkestrako zuzendari nagusiak, Eloy Álvarez Peláez Energia Saileko zuzendari eta ikastaroaren zuzendariak, eta Juan Bachiller Araque Enerclub-eko zuzendari nagusiak, laguntzaile eta gonbidatu berezia. Ikastaroaren hasierako ikasgaia urriaren 28an eman zuen Xabier Garmendia Eusko Jaurlaritzako Industria eta Energia sailburuordeak. Garmendia jaunak EAeko energia sektorea energiaren testuinguru globalean kokatu zuen. Ondoren, ikastaroaren zuzendariak ikastaroari ekin zion, munduko eta Espainiako energia egitura aztertzetik.



MOC ikastaroa: familiako argazkia.

Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego ikastaroa

Orkestak eta DBSk elkarrekin eskainia, programa lehiakortasunaren azterketan doktoregoa egin nahi duten ikasleei eskaintzen zaiet. Hauek dira programak eskaintzen dituen ikerrido nagusiak: (i) berrikuntza sistemak, hazkunde eta lurrardearen lehiakortasuna; (ii) gaitasun ekintzailea; (iii) klusterrak eta eskualdeko garapena; (iv) ETEak, famili enpresa eta enpresa taldeak; eta (v) enpresaren gizarte erantzukizuna. Programa Davide Parrillik koordinatzen du, Orkestrako ikertzaile seniorra eta DBSkko irakasle titularra. 2011/12 ikasturtean, doktoregoari urriaren 24an eman zitzzion hasiera. Hainbat herrialdetako ikasleak daude bertan: Alemania, Argentina, Australia, Bielorrusia, Kolonbia, El Salvador, Espania, Kazakhstan, Luxenburgo, Mexiko, Nepal, India, eta Suitza. Ikasle batzuek nazioarteko bekak dituzte, esate baterako, Erasmus Mundus edo Unesco-Santander.



Crecer + Business Angels Eskola

Crecer+ Business Angels Eskola «Business Angels Crecer+»-en (BAC+) ekimena da, jarduera inbertsiogilea garatzea helburu duena. Eskolaren lehenengo saioa azaroaren 2an izan zen. Bertan 20 profesional baino gehiagok hartu zuten parte, horien artean enpresaburuak, inbertsiogile pribatuak, ekintzailetzari laguntzeko erakundeak, zuzendariak eta banakakoak, hazteko potenzial handiko proiektu berriean inbertsioak egiteko prozesuetan prestakuntza jaso nahi dutenak.

Ikastaroak *business angelsen* esperientzia eskaintzen du: inbertitzeko interes handieneko merkatuen ikuspegia eskaintzen dute, baita zerzagintzari eta inbertsio prozesuei buruzko beste hainbat alderdiren ingurukoa ere.



2.3. Mintegiak eta topaketak

«Competitiveness Day 2011»

Uztailaren 6an, eta *Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2011ko txostena* aurkeztearen inguruan, Donostiako Kursaal Jauregian «Competitiveness Day 2011» jardunaldia izan zen. Bertan Orkestrak bi urtean behin Euskal Autonomia Erkidegoko lehiakortasunaren egoerari buruz egiten duen lanaren ondorioak aurkeztu ziren.

Lantegiak

Jardunaldiaren barruan, eta goizeko saioan, lau lantegi antolatu ziren. Lantegiaren lehiakortasunari eragiten dioten alderdiak landu ziren, berrizki kontzeptua ulertzeko eta erabiltzeko moduan eragina duten faktoreei arreta eskainiz. Lehiakortasunak krisi eta ziurtasun ezeko garai hauetan egin dezakeen ekarpenaz ere hitz egin zen. Lantegietan adituak hartu zuten parte, baita hainbat nazionalitatetako profesional eta akademikoek ere.

«Injurune ekintzaileak: konplexutasun berriaren arrazoi edo ondorio?»

Lantegiak ingurune ekintzaileak herrialde gehienetan bizi dugun konplexutasun berriaren arrazoi edo ondorio diren aztertzea izan zuen helburu. EAeko ingurune ekintzailea azterteaz gainera, beste herrialde eta lurralte batzuetako ingurune ekintzaileen inguruko esperientziak ere eztabaibidatu ziren, esate baterako, Israel, Suedia edo Eskozia.

«Europako eskualdeko lehiakortasuna eraikitzen»

Lantegiaren helburua zen politika publikoek Europako eskualdeko lehiakortasuna eraikitzen egiteko eraginkorra nola izan dezaketen aztertzea. Gaur egungo gizarteak eta ekonomiak ezaugarri dituen konplexutasunean, lehiakortasuneko politikek aurrean zein erronka dituzten aztertzeko eztabaidea eraikitzalea sortu nahi zen, ondoko galderari erantzunetan: nola izan daitezke eskualdeak pertsonen beharrekin bat etorriko den lehiatzeko ingurunea eraikitzeko prozesuaren buru?

«Enpresen nazioartekotzea konplexutasun berrian: erronkak eta aukerak»

Lantegiaren helburua nazioartekotzeak EAeko enpresei eskaintzen dizien erronka eta aukera nagusiak eztabaibaidatzea zen, munduko ekonomia irekitzen eta globalizatzen ari den garai hauetan. Eztabaibaidarren arreta berezia eskaini zitzaien garabidean doazen merkatuek enpresen estrategietan izan ditzaketen ondorioei.



«Biztanleriaren zahartzea eta lehiakortasuna»

Lantegiak ekonomia garatu askotan bizi diren zahartze prozesuek dituzten eraginak landu zituen. Demografiaren proiekzioek aldaketa demografiko horrek Euskal Autonomia Erkidegoan eragin berezia izango duela aurreikusten dutenez, arreta berezia eskaini zitzaien biztanleriaren zahartzeak EAeko ekonomian eta gizartean izan ditzakeen ondorioak azterzeari, baita zahartzearen ondorioak saihestera edo arintzera bideratutako politikak azterzeari ere.



Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2011ko txostenaren arratsaldean aurkeztu zen, EAEko ekonomia, enpresa, finantza eta erakundeetako 600 ordezkarri baino gehiago bildu zituen hitzaldian. Ekitaldiaren buru Patxi López Eusko Jaurlaritzako Lehendakaria izan zen. Gainera, Dan Breznitz, berrikuntzaren alorreko munduko adituak parte hartu zuen.

Txostena Ignacio M^a Echeberria Orkestrako presidenteak eta José Luis Curbelo zuzendari nagusiak aurkeztu zuten, José Luis Larrea ohorezko presidentearekin batera. Lanaren edukia eta ondorio nagusiak xehetasunez azaldu zituzten. Bestalde, Dan Breznitzek lehiakortasunari eta berrikuntzari lotutako hainbat alderdi aztertu zituen hitzaldian, ekonomia eta finantza desoreka ugari dituen mundu globalizatu honetan.



2.3. Mintegiak eta topaketak

Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2011ko txostena:
Konplexutasun berrian lideratzea

Txostenak azaltzen du egiturazko joera globalak *konplexutasun berria* sortzen ari direla. Konplexutasun berri hori hainbat joeraren bilgune da: (1) globalizazioa; (2) natur baliabideen eskuragarritasuna, demografiaren egitura eta eskari globalaren ereduak; eta, (3) politika ekonomikoan askotariko helburuak uztartu beharrak eragiten duen konplexutasuna.

Ingurune hori abiapuntu hartuta, Txostenak bi zati nagusi ditu. Lehenengo zatiak EAEren lehiakortasuna du aztergai. Horretarako, gure lurraldia Europako eskualdeekin alderatzen du eta baita, geo-demografiar eta egitura ekonomikoari dagokionez, gurearen antzekoen diren erreferentziazo hogeita hamar eskualderekin ere. EAEko lurralte lehiakortasunaren analisia osatzeko, kostuen egitura eta ekoizkortasuna ere aztertu ditu. Horrela, alde batetik EAEko produktuen lehiakortasuna balantiatzen duten kostuak eta prezioak aztertu ditu eta, bestetik, EAEko esportazioek ekonomia globalean duten parte hartzea kuota.

Bigarren zatian, txostenak hiru ardatz identifikatu ditu, beste herrialdeetako esperientziarekin alderatuta, funtsezkoak izan daitezkeenak konplexutasun berriaren ingurune honetan epe luzeko lehiakortasuna bermatzeko: ekonomiaren eta eragileen anitzasuna; pertsonek eta era-kundeek ezaugarri dituzten gaitasunak eta ikaskuntza; eta lurraldearen eta eragileen irekitze maila eta barneko zein kanpoko konektagarritasuna.



Ondorio gisa, Txostenak nabarmentzen du EAE egoera onean dagoela, argi-ilunekin, indarra hartzen ari den konplexutasun berri honetan lider izateko. Lidergo horrek:

- Gizarrearen aurrerapena eta ongizatea ekarri beharko du.
- Iraganetik ondorengotzan jasotako aktiboen gainean eraiki beharko da, gizarte, ekonomia eta kultura ingurune jakin batean: ez du balio ebaki eta itsasteak, ezta *business as usual* formulak ere.
- Industriaren aldeko apustua egindo du, zehazki, *industria berriaren* aldeko apustua, enpresei jakintza eskainiko dieten enpresa zerbitzuak ere barne hartuko dituena.
- Gero eta politika proaktiboagoak eraikiko ditu, elkartasuna oinarri duen lehiakortasunean.
- Politika horizontalagoak sustatuko ditu, sistemaren ikuspegia aintzat hartzen dutenak.
- Kapilaritatearen eta maila askotako gobernantzaren erronkari erantzun beharko dio.
- Politika parte hartzaleagoak erabiliko ditu (diseinuaren fasea), parte hartza politiken bizitza osoan txertatzearen erronkarekin.



Los retos del sector energético liburua aurkeztea

«Energiaren I. Foro Iraunkorren» 2010eko bileran hartutako konpromisoari erantzunez, *Los retos del sector energético* liburua aurkezu zen Deustuko Unibertsitatearen Bilboko campuseko IIBZ liburutegian. Aurkezpena apirilaren 1ean izan zen eta energia sektoreko 70 profesional baino gehiago bertaratu ziren. Ekitaldiaren buru Xabier Garmendia Eusko Jaurlaritzako Industria eta Energia sailburuordea izan zen eta hizlariak, berriz, José Luis Curbelo Orkestrako zuzendari nagusia, Juan Luis López Cardenete liburuaren koordinatzailea eta IESEko irakaslea, eta Eloy Álvarez Pelegry Energia Saileko zuzendaria.

Liburuan energiak industriaren lehiakortasunean duen garrantzia nabarmenzen da, baita energia sektorearen eraginak ere industriaren eta teknologia berrien garapenean. Gainera, energia sektorearen etor-



kizunerako gai gakoak lantzen ditu, bestek bestetik aldaketa klimatikoak, energia berritzagariak eta petrolioaren prezioa. Ez ditu alderdi geopolitikoak ahanzten, herrialde esportatzaileen eta kontsumitzaileen arteko harreman konplexuetatik eta erreserben banaketa desberdinak eratorriak, sektoreko beste gai esanguratsu batzuekin batera.

Análisis sobre ciencia e innovación en España liburua aurkeztea

Fundación Española de Ciencia y Tecnología (FECYT) egina, liburuak Espainiako zientzia eta berrikuntza sistemaren erradiografia zehatzat eskaintzen du. 26 kapitulutan banatuta, 50 egile baino gehiagok parte hartu dute lanean eta Spainian ikerkuntzaren eta garapenaren gaur egungo egoera aztertu dute. Adierazleen bilakaeraren deskribapen hutsa egin ordez, jokalekuen azterketa sakonagoa eskaintzen dute eta esparru horretako politikak nor bere testuinguruan kokatu dituzte.

Liburua apirilaren 14an aurkezu zen Gipuzkoako Merkataritza Ganberan. Aurkezpenean izan ziren Juan Goicoechea Eusko Jaurlaritzako Berrikuntza eta Teknologia sailburuordea, José Luis Curbelo Institutuko zuzendari nagusia, Pedro Esnaola Gipuzkoako Merkataritza Ganberako presidentea, Luis Sanz Menéndez liburuaren koordinatzaile eta CSIC-Ikerketa Zientifikoen Goren Kontseiluko Zientzia Politikoetako eta Ondasun Publikoetako Institutuko zuzendaria, eta Mikel Navarro Orkestrako ikertzaila seniorra.



«Academic Entrepreneurship Workshop»

Lantegia irailaren 8an eta 9an izan zen, Al Link Greensboroko Ipar Karolinako Unibertsitateko irakaslearen (AEB), Andrea Höfer ELGE-Economia Lankidetza eta Garapenerako Erakundeko LEED programako kidearen, eta David Audretsch Orkestrako Aholku Batzordeko irakaslearen laguntzaz. Unibertsitateek eta goi mailako hezkuntza erakundeek ekintzaletzan eta jakintza eta berrikuntza enpresetara eta gizartera eramaterakoan duten egitekoak aztertzea zuen xede. Lantegiak ikerkuntza ekintzailearen egitekoak aztertu zuen zehazki.

Guztira 30 profesional eta akademikok hartu zuten parte, bertakoak eta nazioartekoak, guztiek ekintzaletzaren alorrean adituak. Horien artean azpmarratzeoak dira Cristiano Antonelli Turingo Unibertsitateko Ekonomia irakaslea (Italia), Mikel Wright Nottinghameko Unibertsitateko (Erresuma Batua), Andrea Höfer ELGEko LEED programako aditua, eta Sara Secall Europako Batzordeko. Aurkeztutako lanak bi aldizkari zientifikoren zenbaki bereziaren argitaratuko dira: *Economic Development Quarterly* eta *Economics of Innovation and New Technology*.

Horrekin batera, Euskal Autonomia Erkidegorako *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) 2010eko txostena aurkezu zen. Azterlanak EAEko portaera ekintzailea du aztergai eta enpresen sorrera Espainiako beste autonomia erkidegoko datuekin eta beste herrialde batzuekin aztertzen du.



2.3. Mintegiak eta topaketak

«Gas ez konbentzionala jardunaldia: Shale Gas»

Jardunaldia Energiaren Munduko Kontseiluko Espainiako Batzordearen laguntzaz antolatu zen, urriaren 5erako. 80 profesional inguru bildu zituen.

Bertan gas ez konbentzionalaren etorkizuna eta eraginak landu ziren, bai Espainiari begira eta bai nazioarteari begira. Sektoreko aditu eza-gunek hartu zuten parte eta gas sektoreak une honetan aurrean dituen erronken inguruko ikuspegia eskaini zuten.

Foroan Energiaren Munduko Kontseiluak gai horren inguruan egin-dako lana aurkeztu zen.



«Workshop Clusters in Global Value Chains»

Hogeita hamar aditu inguru elkartu ziren lantegi honetan, urriaren 20an eta 21ean, balio kate globalen barruan dauden klusterretan berrikuntza sistemen egitekoaz aztertzen duten lan teorikoak, enprikoak eta metodologikoak lantzeko gune bat eskaintzeko helburuarekin.

Bi egunetan, nazioarteko izen handiko zentroetako akademikoek – Cardiff eta Manchester (Erresuma Batua), Lund (Suedia), Piemonte Orientale (Italia), Madrilgo Unibertsitate Autonomoa, EHU eta Orkestra-beren lanak aurkeztu eta gainerako parte hartzaleekin eztabaidatu zituzten.

Azpimarratzeko da ondoko izen handiko hizlarien parte hartzea: Phillip Cooke, Cardiffeko Unibertsitateko; Hubert Schmitz, Sussexeko Unibertsitateko Garapenerako Ikasketen Institutukoa (Erresuma Batua); eta Henry W. Yeung, Singapurreko Unibertsitate Nazionaleko.

«Energía e Industria: innovación y desarrollo tecnológico en el nuevo escenario energético»

Orkestrak eta Energiaren Euskal Erakundeak elkarrekin antolatua, aza-roaren 10ean eta 11n 100 profesional baino gehiago elkarte ziren, Espaniako eta nazioarteko energia sektorekoak. Mintegian Euskadi 2020 Energia Estrategia eta Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Plana (PCTi 2015) aurkeztu ziren. Gainera, Euskal Autonomia Erkidegoko eragile teknologikoaren inguruan hitz egin zen.

Energiak eta industriak elkarren artean lotura estua dutela jakinik, bai hornikuntzaren ikuspegitik eta bai kontsumoaren ikuspegitik, eta aldaketa ekonomikoa nagusi den garaian eta CO₂ gasen igorpenak murritzeari helburu duten politikak aintzat hartuta, energia eta industria binomioa elementu gakoa da lurrealdean lehiakortasuneko. Ildo horretatik, jardunaldiak hainbat gairen inguruan hausnartzeko aukera

eskaini zuen: energiaren eskariaren ikuspegia eta ildi berriak, aldaketa klimatikoaren eraginak enpresetan, energiaren alorreko teknologia berriak, edo energia biltegratzea.

Beste gai batzuk ere landu ziren: Ameriketako Estatu Batuen ikuspegia geopolitikari eta energiaren alorreko estrategiei dagokienez, eta energiako eta berrikuntzako politika berriak; Ekialde Ertaineko eta Afrikako Iparraldeko energia harremanak gaur egungo ingurune politikoan; energiaren erronka Europaren; eta Indiaren eta Txinaren bilakaera.

Energia berritzagarriak eztabaideren erdi-erdian egon ziren bai mintegian eta bai saio paraleloetan.



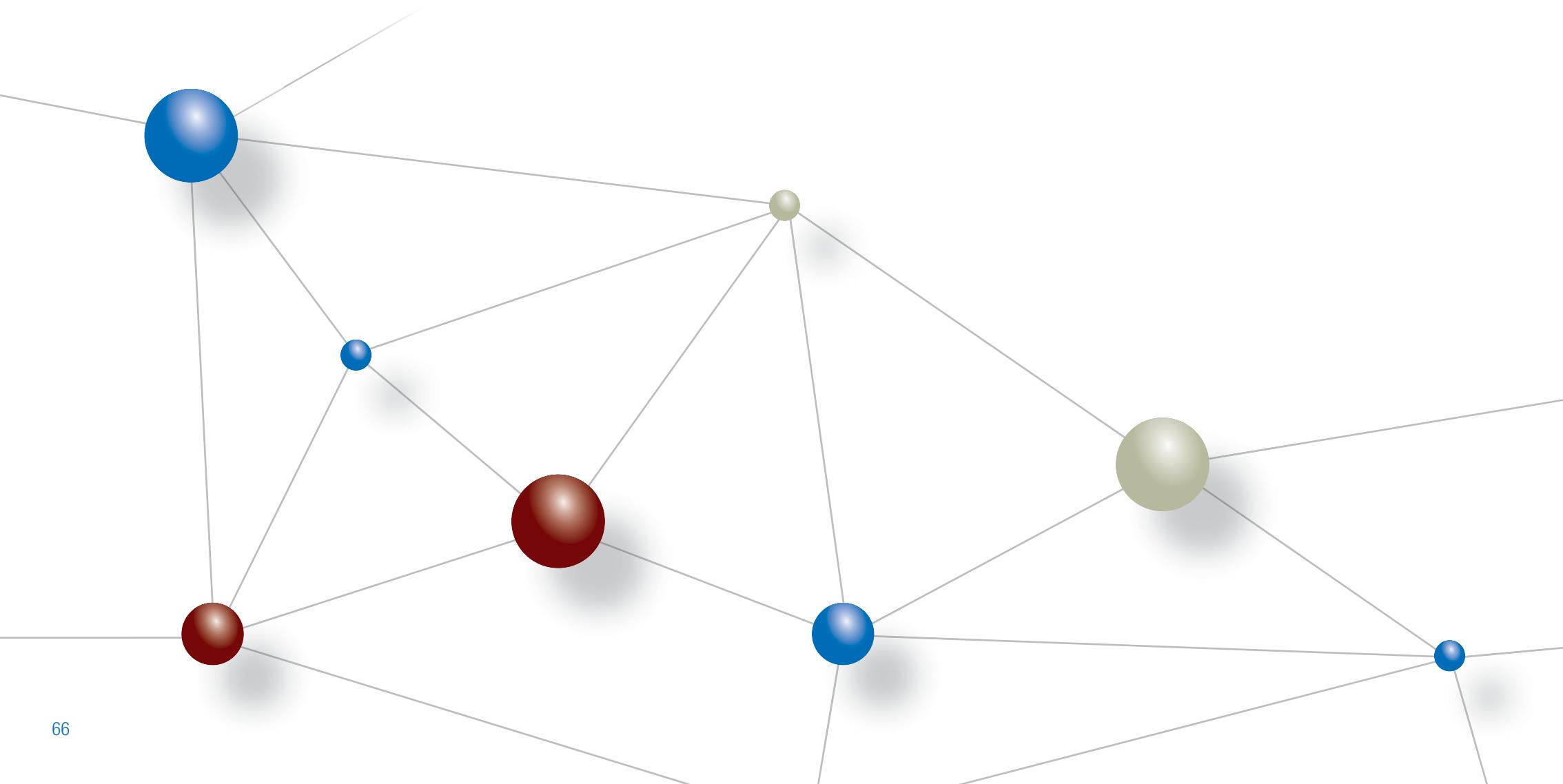
Lehiakortasunari buruzko eztabaideak

Orkestrako Lehiakortasunari buruzko Eztabaidek lehiakortasunaren inguruan hausnarketak, esperientziak eta iriztiak trukatzeko tokia es-kaintzea dute helburu. Ekimen horri 2010ean heldu zitzaien eta 2011n sendotu egin da, ondoko saioekin:

- Roberta Rabelotti: "Why do Chinese Companies invest in Europe?" otsailak 9.
- Janine Nahapiet: "Understanding intra and inter organizational social capital". martxoak 24.
- Jon Landeta eta Felipe Serrano: "Formas de organización y actividad innovadora: un análisis comparativo de los sectores manufactureros de la CAPV, España y la Unión Europea". maiatzak 6.
- Amit Kapoor: "India's Competitiveness: Doing Business in India?" irailak 15.

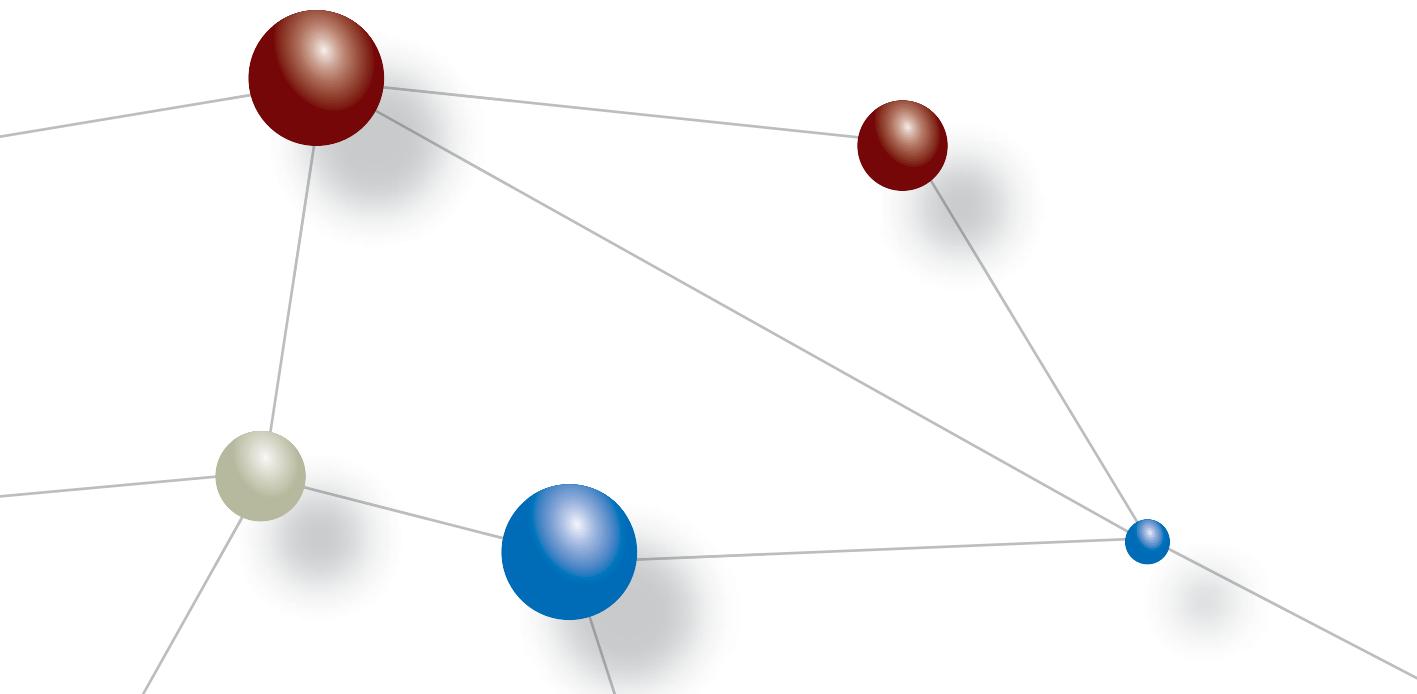
3.

Orkestra, adenda Orkestra, gehigarria



Adenda, ampliación, agregación. Son muchas las acciones, iniciativas, trabajos, convenios de colaboración, publicaciones, comunicaciones académicas, reuniones, eventos, artículos, noticias de prensa..., que forman parte de la actividad desplegada por Orkestra en 2011 y que –por razones de espacio– no han tenido cabida en el apartado anterior. En esta adenda se mencionan algunas de ellas, para terminar con la relación de las personas, el equipo humano, que conforma y da vida al Instituto Vasco de Competitividad. A veces lo último es lo primero, y lo más importante. Este es el caso.

Gehigarria, zabaltzea, gehitzea. Orkestrak 2011n aurrera eramandako jardueretako batzuk ez dira aurreko atalean azaltzen, toki nahikorik ez zegoelako. Ekintza, ekimen, lan, lankidetza hitzarmen, argitalpen, komunikazio akademiko, bilera, ekitaldi, artikulu, prentsa albiste... ugari gelditu zaizkigu aipatu gabe. Gehigarri honetan horietako batzuk erantsi ditugu eta amaieran, Lehiakortasuneko Euskal Institutua osatzen duten eta bizia ematen dioten pertsonak, giza taldea. Batzuetan azkena jartzen denak lehenengoa izan beharko luke eta garrantzitsuena izaten da. Gurean ere bai.



3.1.

Redes y convenios de colaboración Sareak eta lankidetza hitzarmenak

La pertenencia a redes mundiales y locales de excelencia, el establecimiento de diferentes niveles de colaboración con otras instituciones y el desarrollo de actividades con diversos agentes permiten a Orkestra contrastar, aplicar y enriquecer sus procesos de investigación.

Lankidetzaren garrantziaz jakitun, munduko eta tokiko bikaintasuneko sareetan parte hartzeak Orkestrari aukera ematen dio ikerkuntzako prozesuak elikatzeko, horrela alderatu, aplikatu eta lehenengomailako jakiteekin aberastu baititzake.

Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) – Harvard University

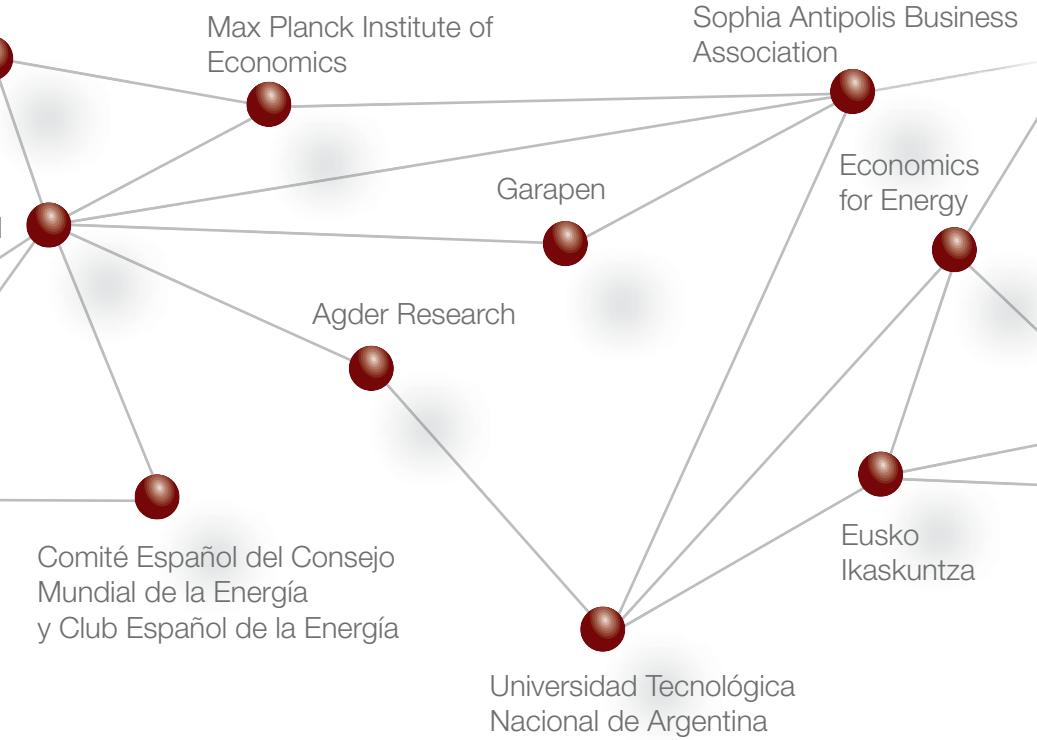
INSTITUTE FOR STRATEGY
AND COMPETITIVENESS

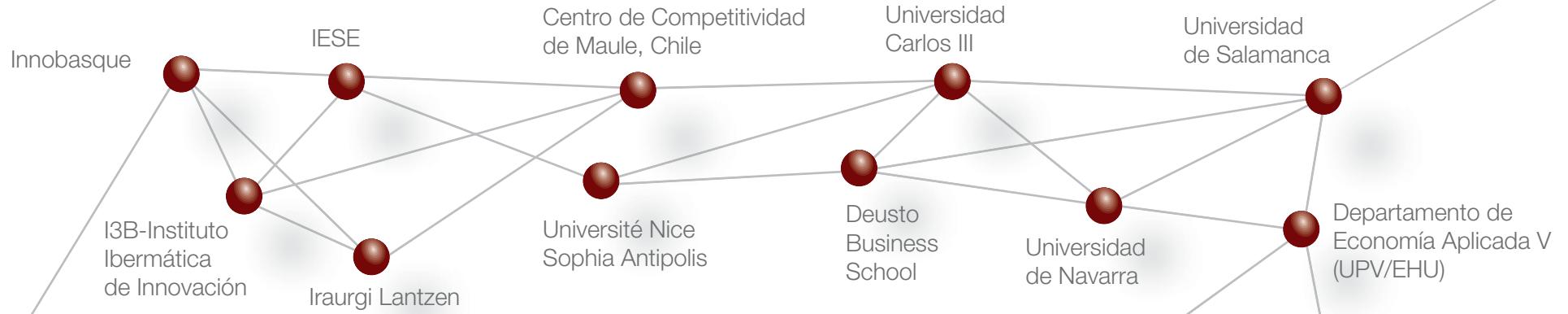


Redes Sareak



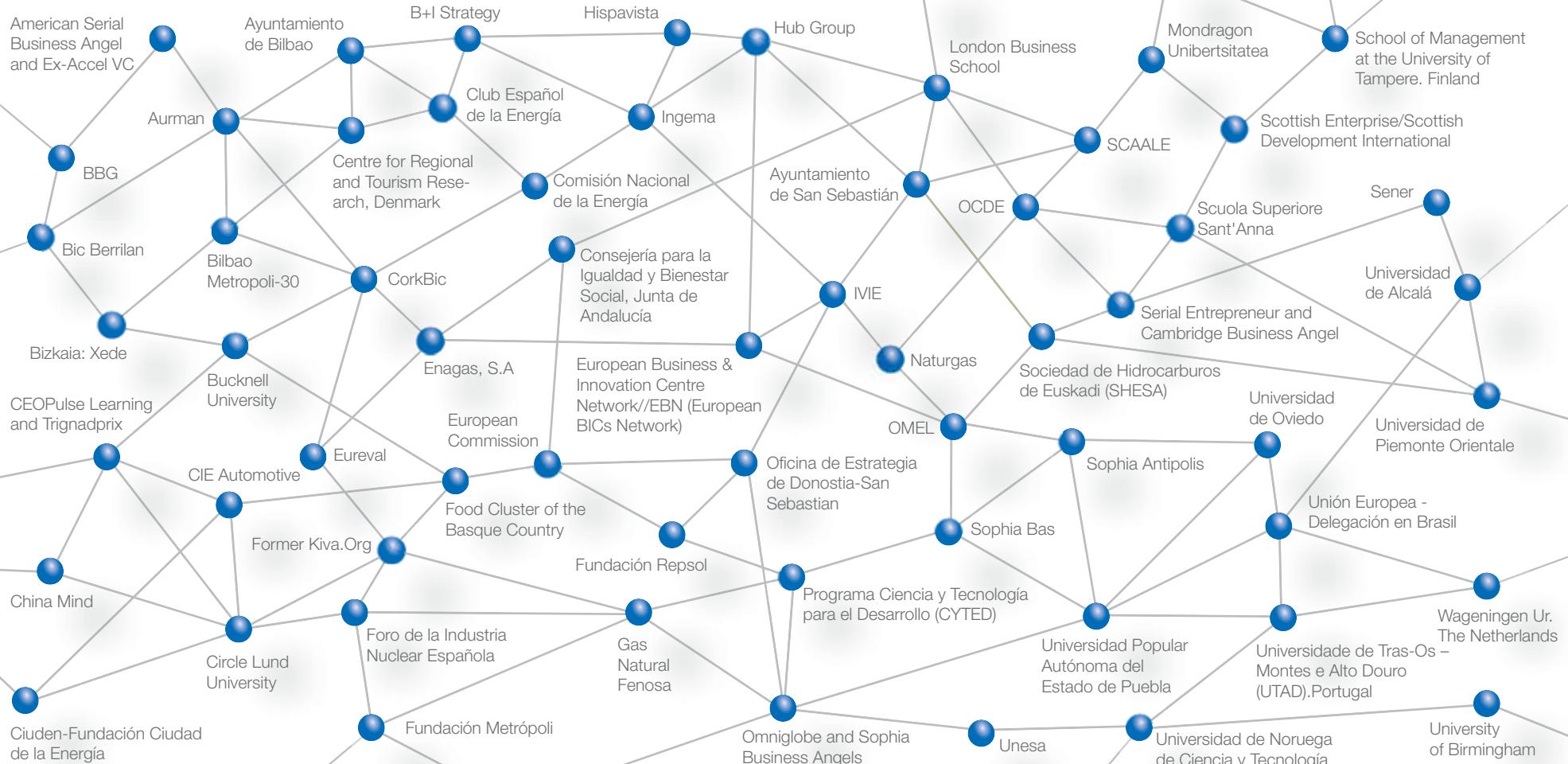
Convenios de colaboración Lankidetza hitzarmenak





En 2011 además, el Instituto realizó actividades y participó en proyectos de investigación con las siguientes universidades, institutos, departamentos e instituciones:

Honez gainera, 2011n Institutuak hainbat jarduera egin ditu eta ikerketa projektuetan parte hartu du, honako unibertsitate, institutu, sail eta erakundeekin:





3.2. 3 iés Ikerketa, Elkarreragina eta Heziketa

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

Hurrengo orrietan arestian aipatutako ikerrido eta jarduerek Ikerketari, Elkarreraginari eta Heziketari egiten dioten ekarpena zehaztuko dugu.

Investigación Ikerketa

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

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

Publicaciones Argitalpenak

- ÁLVAREZ PELEGRY, E. (2011). "Energía: Renovables, Gas y Redes Inteligentes". *Revista Hermes aldizkaria*. Nº. 38 zk., págs. 22-29. orr.
- ÁLVAREZ PELEGRY, E. (2011). *Reflexiones sobre la energía*, en Cárdenete, J.L. et ál., Los retos del sector energético. Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa, págs. 191-198. orr.
- ARAGÓN, C.; ARANGUREN, M.J.; ITURRIOZ, C.; WILSON, JR. (2011). "A participatory methodology for evaluating the cluster policy of the Basque Country" *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*, No. 2011-R01 zk.
- ARAGÓN, C.; ARANGUREN, M.J.; ITURRIOZ, C.; WILSON, JR. (2011). *Una metodología participativa para la evaluación de la política de clústeres del País Vasco*, en Curbelo, J.L. et ál. Territorios Innovadores y Competitivos, Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa, págs. 319-341. orr.
- ARANGUREN, M.J.; MAGRO, E., y NAVARRO, M. (2011). *La estrategia territorial*. Primer informe del proyecto "Estrategia territorial y especialización inteligente". "Lurralde estrategia eta espezializazio adimenduna" proiektuaren lehenengo txostena. Entregado a la Diputación Foral de Gipuzkoa Gipuzkoako Foru Aldundiari emana. San Sebastián Donostia, 29 de julio uztailak 29.
- ARANGUREN, M.J.; AZPIAZU, A.; LARREA, M.; MURCIEGO, A.; WILSON, J. (2011). *Identificación de clústeres: un proceso de investigación-acción*. Orkestra Report. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa.

- GUERRERO, M.; URBANO, D. (2011). "The development of an entrepreneurial university". *Journal of Technology Transfer*. Online first: DOI 10.1007/s10961-010- 9171-x
- KIRBY, D.; GUERRERO, M.; URBANO, D. (2011). "Making Universities More Entrepreneurial: Development of a Model". *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- KUECHELE, G. (2011). "Persistence and heterogeneity in entrepreneurship: An evolutionary game theoretic analysis". *Journal of Business Venturing*, 26(4), 458-471.
- LARREA, M.; ARANGUREN, M.J.; KARLSEN, J. (2011). *El proceso político en los sistemas regionales de innovación: identificación del valor añadido de la política en la conducta de los actores en Guipúzcoa*, en Curbelo, J.L. et ál. Territorios Innovadores y Competitivos, Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa, págs. 175-193. orr.
- LINÁN, F.; URBANO, D.; GUERRERO, M. (2011). "Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain". *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(3-4): 187-215.
- LAZZERETTI, L.; PARRILLI, M.D. (2011). *Las industrias creativas de Florencia y San Sebastián: una visión general*, en Curbelo, J.L. et ál. Territorios Innovadores y Competitivos, Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa, págs. 285-298. orr.
- MAGRO, E. (2011). "Evaluation in a systemic world: the role of regional science and technology policy". Tesis doctoral con mención europea defendida en el programa de doctorado en Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico Doktore tesia, Europako aipamarekin, Enpresen Lehiakortasuna eta Garapen Ekonomikoa doktorego programan aurkezta.
- NAVARRO, M.; ARANGUREN, M.J.; MAGRO, E. (2011). "Smart Specialisation Strategies: The Case of the Basque Country". *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*, nº 2011-R07 (ENG INGL)
- NAVARRO, M.; ARANGUREN, M.J.; MAGRO, E. (2011). "Estrategias de especialización inteligente: el caso del País Vasco". *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*, Nº 2011-R06 (CAS GAZT).
- NAVARRO, M.; GIBAJA, J.; FRANCO, S.; MURCIEGO, S. (2011). *Metodología de benchmarking territorial: necesidad de identificación de las regiones de referencia*, en Curbelo, J.L. et ál. Territorios Innovadores y Competitivos, Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa, págs. 343-373. orr.
- NAVARRO, M. (dir.); GIBAJA, J.J.; FRANCO, S.; MURCIEGO, A.; SÁNZ, J. (2011). *Indicadores de innovación y Benchmarking. Re-*

flexión y propuesta para el País Vasco. Innobasque; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deustu Fundazioa.

- **ORKESTRA-INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD (2011).** *Informe de Competitividad del País Vasco 2011. Liderar en la nueva complejidad.* Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasunerako Euskal Institutua.
- **ORKESTRA-INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD LEHIAKORTA-SUNERAKO EUSKAL INSTITUTUA (2011).** *Resumen ejecutivo* Informe de Competitividad del País Vasco 2011. Liderar en la nueva complejidad. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deustu Fundazioa.
- **ORKESTRA-BASQUE INSTITUTE OF COMPETITIVENESS (2011).** Executive summary. The Basque Country Competitiveness Report 2011. Leading the new complexity. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deustu Fundazioa.
- **ORKESTRA-LEHIAKORTASUNERAKO EUSKAL INSTITUTUA (2011).** Laburpen exekutiboa. Euskal Autonomia Eerkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2011ko Txostena. Konplexaxun berria lideratzea. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deustu Fundazioa.
- **PARRILLI, M.D. (2011).** *Conductos de conocimiento global y flujos de conocimiento tácito: una nueva ventana de oportunidad para las economías locales*, en Curbelo, J.L. et ál. Territorios Innovadores y Competitivos, Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deustu Fundazioa, págs. 131-149. orr.
- **PARRILLI M.D.; ELOLA A. (2011).** "The strength of science and technology drivers for SME innovation". *Small Business Economics*, Vol. 36. lib.
- **PEÑA, I. (dir. zuz.) (2011).** Global Entrepreneurship Monitor. Comunidad Autónoma del País Vasco. Informe Ejecutivo 2010. Donostia-San Sebastián: Eusko Ikaskuntza; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deustu Fundazioa.
- **TELLADO, N. et ál. (2011).** "Retos y oportunidades para la transición de la edificación hacia la sostenibilidad en la CAPV". *Ekonomiaz nº 75. zk. - Ecoinnovación más allá de los factores, la productividad de los recursos naturales*.
- **VALDALISO, J.; ELOLA, A.; ARANGUREN, M.J.; LÓPEZ, S. (2011).** "Social capital, internationalization and absorptive capacity: The electronics and ICT cluster of the Basque Country". *Entrepreneurship and Regional Development*. Online first: DOI: 10.1080/08985626.2010.505268

Comunicaciones académicas Komunikazio akademikoak

- **GONZÁLEZ, J.L.; MARTIARENA, A; PEÑA, I. (2011).** "Exploring the Gap in Export Behavior between Male and Female Entrepreneurs". *VI GEM Workshop*. Ceuta, 28 de marzo martxoak 28.
- **ARANGUREN, M.J.; LARREA, M.; KARLSEN, J. (2011).** "Connecting regional innovation systems: new policies for new challenges in Gipuzkoa". *Institute for Science, Innovation and Society*. Universidad de Oxford Oxfordeko Unibertsitatea, Reino Unido Erresuma Batua, 4 y 5 de marzo martxoak 4 eta 5.
- **ARAGÓN, C.; ARANGUREN, M.J.; DIEZ, M.A.; ITURRIOS, C.; WILSON, J. (2011).** "Creating Cooperation for Clusters? Lessons from the implementation of a participatory evaluation process". *Regional Studies Association Annual International Conference*. Newcastle (Reino Unido Erresuma Batua), 17-20 de abril apirilak 17-20.
- **ESTENSORO, M.; LARREA, M. (2011).** "The evolution of local development agencies from service providers to facilitators in knowledge networks in the Basque Country: the role of academic expertise in the change process". *Regional Studies Association Annual International Conference*. Newcastle (Reino Unido Erresuma Batua), 17-20 de abril apirilak 17-20.
- **MAGRO, E.; WILSON, J. (2011).** "Complex innovation policy systems: Towards an evaluation mix". *Regional Studies Association Annual International Conference*. Newcastle (Reino Unido Erresuma Batua) 17-20 de abril apirilak 17-20.
- **MAGRO, E.; WILSON, J. (2011).** "Complex innovation policy systems: Towards an evaluation mix". *Seminario de investigación sobre estructura de mercado y dinámica empresarial Merkatu egiturari eta empresa dinamikari buruzko ikerketako mintegia*. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasunerako Euskal Institutua, 26 y 27 de mayo maiatzak 26 eta 27.
- **PARRILLI, D. (2011).** "The Science and Technology drivers for SME Innovation". *EUNIP International Workshop on Evaluating Innovation Policy: Methods and Applications*. Florencia Florentzia (Italia), 5-6 de mayo maiatzak 5-6.
- **PARRILLI, D. (2011).** "Unveiling the black box of innovation". *Taller del proyecto ECO-CYCIT on Innovation and Market Dynamics*. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Lehiakortasunerako Euskal Institutua. Donostia-San Sebastián, 27-28 de mayo maiatzak 27-28.
- **ESTENSORO, M. (2011).** "Local networks advancing towards socially innovative territories. The case of the Basque Country and Goierri county". *PhD Course on redefining a critical edge of sustainability: possibilities from an action research approach (ARALIG network)*. Roskilde (Dinamarca Danimarka), 6-9 de junio ekainak 6-9.
- **NAVARRO, M.; GIBAJA, J.; FRANCO, S.; MURCIEGO, S. (2011).** "Territorial benchmarking methodology: The need to identify reference regions". *Innovation, Strategy, and Structure: Organizations, Institutions, Systems and Regions DRUID Society 2011*. Copenhagen Kopenhagen (Dinamarca Danimarka), 15-17 de junio ekainak 15-17.
- **MINONDO, A.; BOSCHMA, R.; NAVARRO, M. (2011).** "Product-relatedness and the emergence of new industries at the regional level". *Third Global Conference on Economic Geography*. Seúl Seul (Corea Korea), 30 de junio ekainak 30.
- **FRANCO, S.; NAVARRO, M.; GIBAJA, J.J.; MURCIEGO, A. (2011).** "Territorial benchmarking methodology: The need to identify reference regions". *European Regional Studies Association (ERSA) Congress*. Barcelona Bartzelona, 30 de agosto-3 de septiembre abuztuaren 30etik irailaren 3ra.
- **GONZÁLEZ, J.L.; PEÑA, I. (2011).** "Export-oriented entrepreneurship and economic growth". *51st European Regional Studies Association (ERSA) Congress*. Barcelona Bartzelona, 30 de agosto-3 de septiembre abuztuaren 30etik irailaren 3ra.
- **PARRILLI, D. (2011).** "The new complexity: new dynamics in clusters and districts". *European Regional Studies Association (ERSA) Congress*. Barcelona Bartzelona, 30 de agosto-3 de septiembre abuztuaren 30etik irailaren 3ra.
- **PARRILLI, D. (2011).** "Business competitiveness and economic development: the PhD programme of Deusto University and Orkestra". *European Doctoral Programmes Association in Management and Business Administration (EDAMBA) 21st Annual Meeting*. Barcelona Bartzelona, 4-6 de septiembre irailak 4-6.
- **GONZÁLEZ, J.L.; KUECHE, G.; PEÑA, I. (2011).** "An assessment of the determinants of university technology transfer". *Workshop on Academic Entrepreneurship*. Donostia-San Sebastián, 8-9 de septiembre irailak 8-9.
- **GUERRERO, M.; URBANO, D. (2011).** "Academic entrepreneurship and the entrepreneurial university: A theoretical approach". *Workshop on Academic Entrepreneurship*. Donostia-San Sebastián, 8-9 de septiembre irailak 8-9.
- **NAVARRO, M.; GIBAJA, J.J.; FRANCO, S.; MURCIEGO, A. (2011).** "Territorial benchmarking methodology: The need to identify reference regions". *3rd European Conference on Corporate R&D and Innovation CONCORD-2011*, Sevilla, 6 de octubre urriak 6.
- **NASIROV, S. (2011).** "Analysis of Azerbaijan Oil and Gas Sector". *30th USAE/IAEE North American Conference, "Redefining the Energy Economy: Changing Roles of Industry, Government and Research"*. Washington, D.C. (EE.UU. AEB), 9-12 de octubre urriak 9-12.

3.2. 3 ies Ikerketa, Elkarreragina eta Heziketa

- **ELOLA, A.; LÓPEZ, S; VALDALISO, J. M.** "The competitive position of the Basque aerospace cluster in GVCs: a historical analysis". *Workshop Clusters in Global Value Chains: What is the role of innovation systems?* Orkestra. Donostia-San Sebastián, 21-22 de octubre urriak 21-22.
- **ELOLA, A.; PARRILLI, M.D.; RABELLOTTI, R. (2011).** "The internationalization of the wind energy value chain: the case of the Basque Country". *Workshop Clusters in Global Value Chains: What is the role of innovation systems?*. Orkestra. Donostia-San Sebastián, 21-22 de octubre urriak 21-22.
- **GUERRERO, M.; GONZÁLEZ, JL.; PEÑA, I. (2011).** "Evolving Corporate & Strategic Entrepreneurship: The Case of a Spanish Multinational Enterprise". *Research in Entrepreneurship and Small Business (RENT XXV)*. Bodo, (Noruega Norvegia), 16-18 de noviembre azaroak 16-18.
- **NAVARRO, M.; ARANGUREN, M.J.; MAGRO, E. (2011).** "Smart Specialisation Strategies: the Case of the Basque Country". *Regional Studies Association Winter Conference 2011, Contested Regions: Territorial Politics and Policy*. Londres (Reino Unido Erresuma Batua) 25 de noviembre azaroak 25.
- **PEÑA, I. (2011).** "Investigación en Creación de Empresas". *I Encuentro Internacional de Expertos en Emprendimiento*. Universidad de Cantabria Kantabriko Unibertsitatea, Santander. 28-30 de noviembre Azaroak 28-30.

Interacción Elkarreragina

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

- **Taller «Evaluación Participativa».** Organizado por Orkestra. San Sebastián, 26 de enero.
«*Ebaluazio parte hartzalea» lantegia*. Orkestak antolatua. Donostia, urtarrilak 26.
- **«El papel de los servicios en las cadenas globales de valor».** (Proyecto Europe-Innova) Participación de Orkestra en este taller organizado por TNO de Holanda. M. Davide Parrilli. Bruselas (Bélgica), 26 de enero y 24 de febrero.
«*Zerbitzuen egitekoa balio kate globaletan»*. (Europe-Innova proiektua). Orkestak Herbehereetako TNOk antolatutako lantegi honetan

- parte hartu zuen. M. Davide Parrilli. Brusela (Belgika), urtarrilak 26 eta otsailak 24.
- **Evento de constitución de la Asociación Business Angels Crecer+.** San Sebastián, 3 de febrero.
Crecer+ Business Angels Elkartea eratzeko ekitaldia. Donostia, otsailak 3.
- **Visita a Agder Research.** (Acuerdo de colaboración Orkestra-Agder Research) Representantes de Orkestra, Deustotech y Deusto Business School. Noruega, 14 -16 de febrero.
Agder Research-era bisita. (Orkestra-Agder Research lankidetza hitzarmena). Orkestak, Deustotech-eko eta Deusto Business Schooleko ordezkariak. Norvegia, otsailak 14-16.
- **Nuevas perspectivas del desarrollo territorial.** Reunión organizada por Orkestra. Participantes en proyectos de Redes Locales y Action Network. San Sebastián, 9 de marzo.
Lurralde garapeneko ikuspegi berriak. Orkestak antolatutako bilera. Tokiko Sareetako eta Action Networkeko proiektuetako parte hartzialeak. Donostia, martxoak 9.
- **Firma de un acuerdo de colaboración entre Orkestra y Saiolan.** Marzo.
Orkestra eta Saiolanen arteko lankidetza hitzarmena sinatzea. Martxoak.
- **Taller «Reconceptualizando qué es la actividad innovadora».** (Acuerdo de colaboración Orkestra-Garapen). San Sebastián, 29 de marzo.
Jarduera berritzalea zer den berriro pentsatzea» lantegia. (Orkestra-Garapen lankidetza hitzarmena). Donostia, martxoak 29.
- **Los retos del sector energético.** Presentación del libro organizada por Orkestra. Bilbao, 1 de abril.
Los retos del sector energético. Orkestak antolatutako liburu aurkezpena. Bilbo, apirilak 1.
- Participación de Orkestra en la segunda reunión del *Comité Directivo del Regional Innovation Monitor (RIM)*. Mikel Navarro. Bruselas (Bélgica), 5 de abril.
Orkestaren parte hartza *Regional Innovation Monitor (RIM)eko Zubendaritza Batzordearen* bigarren bilieran. Mikel Navarro. Brusela (Belgika), apirilak 5.
- **«Regional Innovation Systems and Food».** Seminario organizado por Orkestra. 1 de abril.
Regional Innovation Systems and Food. Orkestak antolatutako mintegia. Apirilak 1.
- **Plan de Competitividad Empresarial 2010-13.** Participación en las reuniones de seguimiento. 14 de abril, 12 de mayo y 20 de junio.
Enpresentzako 2010-12 Lehiakortasun Plana. Jarraipen bileretan parte hartza. Apirilak 14, maiatzak 12 eta ekainak 20.
- **Análisis sobre ciencia e innovación en España.** Presentación del libro organizada por Orkestra. Cámara de Comercio de Gipuzkoa. San Sebastián, 14 de abril.
Análisis sobre ciencia e innovación en España. Orkestak antolatutako liburu aurkezpena. Gipuzkoako Merkataritza Ganbera. Donostia, apirilak 14.
- **Taller «Benchmarking y emprendimiento de alto potencial»** (Acuerdo de Colaboración Orkestra-Garapen) San Sebastián, 4 de mayo.
«Benchmarking-a eta potentzial handiko ekintzailetza» mintegia. (Orkestra-Garapen lankidetza hitzarmena), Donostia, maiatzak 4.
- **«Primer Foro de Inversión Business Angels Crecer+».** Biblioteca Crai, Bilbao, 10 de mayo.
- **«Business Angels Crecer+ Lehenengo Inbertsio Foroa».** IIBZ liburutegia, Bilbo, maiatzak 10.
- **«Día del emprendedor».** Participación de Orkestra en la jornada con la presentación "Situación y tendencias de la actividad emprendedora". Iñaki Peña. Leioa, 11 de mayo.
- **«Ekintzailearen eguna».** Orkestak jardunaldian parte hartu zuen "Situación y tendencias de la actividad emprendedora" aurkezpenarekin. Iñaki Peña. Leioa, maiatzak 11.
- Grupo de Contraste de la *Plataforma de Especialización Inteligente de la Comisión Europea*. Participación de Orkestra. Mikel Navarro, Bruselas (Bélgica), 22 de junio.
Europako Batzordeko Espezializazio Adimenduneko Plataformako Alderapen Taldea. Orkestaren parte hartza. Mikel Navarro, Brusela (Belgika), ekainak 22.
- **Taller «Industrial Change and Smart Specialisation»**, organizado por el Comité de las Regiones de la Unión Europea. Participación de Orkestra, Mikel Navarro. Bruselas (Bélgica), 29 de junio.
«Industrial Change and Smart Specialisation» lantegia, Europar Batasuneko Eskualdeen Batzordeak antolatua. Orkestaren parte hartza, Mikel Navarro. Brusela (Belgika), ekainak 29.
- **Taller «Cómo pasar del benchmarking ingenuo al inteligente en el ámbito de la innovación».** (Acuerdo Orkestra-Garapen). Maribel Guerrero y Graciela Kuechle. San Sebastián, 4 de mayo.
«Nola igaro benchmarking inozotik adimendunera berrikuntzaren esparruan». (Orkestra-Garapen hitzarmena). Maribel Guerrero eta Graciela Kuechle. Donostia, maiatzak 4.
- **Clausura de la Asamblea General de la Asociación Vasca de Ingeniería y Consultoría (AVIC)**. Participación de Mikel Navarro, como ponente. Bilbao, 17 de mayo.
Ingeniaritzako eta Ahokularitzako EAeko Elkartearen Bazar Orokorraren amaierako ekitaldia. Mikel Navarrok hitzaldia eskaini zuen. Bilbo, maiatzak 17.

- «*Desarrollo Económico Local para la creación de bienes colectivos*» (DEL) *Región Andina*. Participación de Orkestra en este taller de FOMIN. Susana Franco, Lima (Perú), 6-8 de junio.
- «*Desarrollo Económico Local para la creación de bienes colectivos*» (DEL) *Región Andina*. Orkestraren parte hartza FOMINek antolatutako lantegian. Susana Franco, Lima (Peru), ekainak 6-8.
- *Red Innovonet*. Participación de Orkestra. María José Aranguren, Amaia Azpiazu, Usue Lorenz. Gipuzkoa, Araba y Bizkaia 7, 8 y 23 de junio.
- *Innovonet sarea*. Orkestraren parte hartza. María José Aranguren, Amaia Azpiazu, Usue Lorenz. Gipuzkoa, Araba eta Bizkaia, ekainak 7, 8 eta 23.
- *Visita a Orkestra del gerente de la Asociación de Innovación y Desarrollo de Rafaela, Argentina*. San Sebastián, 27 de junio-1 de julio.
- *Argentinako Rafaelako Berrikuntza eta Garapenerako Elkarteko gerentearen bisita Orkestrara*. Donostia, ekainaren 27tik uztailaren 1era.
- *Foro de Debate 2020*. Participación de Orkestra en este foro promovido por la Diputación Foral de Gipuzkoa. Mikel Navarro. San Sebastián, 2 de junio.
- *2020 Etabaida Foroa*. Orkestraren parte hartza Gipuzkoako Foru Aldundiak sustatutako foroan. Mikel Navarro. Donostia, ekainak 2.
- «*Un nuevo ICEX al servicio de las empresas*». Participación de Orkestra en la mesa redonda “La pyme en el actual contexto del comercio mundial. El papel de los organismos oficiales de apoyo a la internacionalización de las empresas”. Mikel Navarro. Madrid, 6 de junio.
- «*Un nuevo ICEX al servicio de las empresas*». Orkestraren parte hartza “La pyme en el actual contexto del comercio mundial. El papel de los organismos oficiales de apoyo a la internacionalización de las empresas” mahai inguruan. Mikel Navarro. Madril, ekainak 6.
- *Taller «Expert Workshop on Service Innovation»*. Participación de Orkestra con las otras instituciones parte de consorcio internacional del proyecto. James Wilson. Bruselas, Bélgica, 8 de junio.
- «*Expert Workshop on Service Innovation» lantegia*. Orkestraren parte hartza proiektuaren nazioarteko partzuergoa osatzen duten beste erakundeekin batera. James Wilson. Brusela, Belgika, ekainak 8.
- *Firma de un Acuerdo de colaboración entre Orkestra y la Universidad Tecnológica Nacional de Rafaela, Argentina*. Argentina, 6 de julio.
- *Orkestraren eta Argentinako Rafaelako Unibertsitate Teknologiko Nazionalaren arteko lankidetza hitzarmena sinatzea*. Argentina, uztailak 6.
- *Taller «El papel de la agencia en la diversificación y transformación del tejido productivo hacia actividades de mayor valor añadido»*.

- (Acuerdo de colaboración Orkestra-Garapen). San Sebastián, 1 de julio.
- «*Agentziaren egitekoa enpresak balio erantsi handiagoko jarduerretara dibertsifikatu eta eraldatzeko prozesuan» lantegia. (Orkestra-Garapen lankidetza hitzarmena). Donostia, uztailak 1.*
- *Memoria Socioeconómica de la CAPV 2010 del Consejo Económico y Social*. Participación de Orkestra con un análisis sobre la estrategia de innovación del País Vasco. Mikel Navarro. Bilbao, 14 de julio.
- *Euskal Autonomía Erkidegoko 2010eko Gizarte eta Ekonomia Memoria, Ekonomia eta Gizarte Kontseilua*. Orkestraren parte hartza, Euskal Autonomía Erkidegoko berrikuntza estrategiaren analisiarekin. Mikel Navarro. Bilbo, uztailak 14.
- *Taller sobre redes locales*. (Acuerdo de colaboración Orkestra-Garapen). San Sebastián, 14 de julio.
- *Tokiko sareen inguruko lantegia*. (Orkestra-Garapen lankidetza hitzarmena). Donostia, uztailak 14.
- *Taller «Fomento del emprendimiento de alto potencial desde las agencias de desarrollo»*. (Acuerdo de colaboración Orkestra-Garapen), San Sebastián, 20 de julio.
- «*Potenzial handiko ekintzailetzaren sustapena garapen agentzieitatik» lantegia*. (Orkestra-Garapen lankidetza hitzarmena), Donostia, uztailak 20.
- *«Academic Entrepreneurship Workshop»*. Organizado por Orkestra. San Sebastián, 8-9 de septiembre.
- «*Academic Entrepreneurship Workshop»*. Orkestrak antolatua. Donostia, irailak 8-9.
- *Visita a Agder Research* (Acuerdo de Colaboración Orkestra-Agder Research). Miren Larrea, Miren Estensoro y James Karlsen. Noruega, 13-16 de septiembre.
- *Agder Research-era bisita* (Orkestra-Agder Research lankidetza hitzarmena). Miren Larrea, Miren Estensoro eta James Karlsen. Norvegia, irailak 13-16.
- *European Cluster Observatory-II*. Reunión de representantes del consorcio internacional que participa en el proyecto. San Sebastián, 16 de septiembre.
- *European Cluster Observatory-II*. Projektuan parte hartzen duen nazioarteko partzuergoaren ordezkarien bilera. Donostia, irailak 16.
- *Intercambio de experiencias entre investigadores de Orkestra y representantes del programa de competitividad de la región de Santa Fe, Argentina*. (Acuerdo de colaboración Orkestra- Universidad Técnica Nacional Argentina). San Sebastián, 13 de septiembre.
- *Esperientziak trukatzea Orkestrako ikertzaileen eta Argentinako Santa Fe eskualdeko lehiakortasuneko programako ordezkarien artean*. (Orkestra-Argentinako Unibertsitate Tekniko Nazionala lankidetza hitzarmena). Donostia, irailak 13.

- *Red Innovonet*. Participación de Miren Larrea, María José Aranguren y Amaia Azpiazu. Nodos Gipuzkoa y Bizkaia, 22 y 27 de septiembre.
- *Innovonet sarea*. Miren Larrea, María José Aranguren eta Amaia Azpiazuaren parte hartza. Gipuzkoako eta Bizkaiko nodoak, irailak 22 eta 27.
- *Conferencia «Industria eléctrica británica 1990-2010. Auge y caída de la competencia»*. Impartida por Alex Henney. Bilbao, 29 de septiembre.
- «*Industria eléctrica británica 1990-2010. Auge y caída de la competencia» hitzaldia*. Alex Henney-k emana. Bilbo, irailak 29.
- «*Jornada internacional Crecer+ Venture Contest»*. San Sebastián, 30 de septiembre.
- «*Crecer+ Venture Contest Nazioarteko Jardunaldia*». Donostia, irailak 30.
- «*Jornada Gas no convencional-Shale Gas*». Organizada por Orkestra. Bilbao, 2 de octubre.
- «*Gas ez konbentzionalaren inguruko jardunaldia-Shale Gas*». Orkestrak antolatua. Bilbo, urriak 2.
- *Formación en evaluación de políticas para miembros de Orkestra*: Marian Diez (UPV/EHU); Federico Todeschini y María Antonieta Praera (Ivalua-Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas); Eric Monnier (Eureval –Rimas Research Institute for Managing Sustainability); Michal Sedlako Rimas (Research Institute for Managing Sustainability). Orkestra, San Sebastián, 7 de octubre - 25 de noviembre.
- *Politikak ebaluatzeari buruzko prestakuntza Orkestrako kideentzat*: Marian Diez (EHU); Federico Todeschini eta María Antonieta Praera (Ivalua-Politika Publikoak Ebalutzeko Kataluniako Institutua); Eric Monnier (Eureval–Rimas Research Institute for Managing Sustainability); Michal Sedlako Rimas (Research Institute for Managing Sustainability). Orkestra, Donostia, urriak 7-azaroak 25.
- *Red Innovonet*. Participación de Miren Larrea, María José Aranguren y Amaia Azpiazu. Nodo Araba 10 de octubre.
- *Innovonet sarea*. Miren Larrea, María José Aranguren eta Amaia Azpiazuaren parte hartza. Arabako nodoa, urriak 10.
- «*El TAV en el País Vasco: Nuevas Oportunidades para el Turismo»*. Participación de Edurne Magro en esta jornada enmarcada dentro de un proyecto liderado por Basquetour y desarrollado por las Cámaras de Comercio del País Vasco y la consultora Tangible. San Sebastián, 11 de octubre.
- «*El TAV en el País Vasco: Nuevas Oportunidades para el Turismo»*. Edurne Magroren parte hartza Basquetour buru den proiektuaren barneko jardunaldian, Euskal Autonomía Erkidegoko Merkataritza Ganberek eta Tangible aholkularitzak garatua. Donostia, urriak 11.

3.2. 3. Ikerketa, Elkarreragina eta Heziketa

- *Presentación sobre la competitividad del País Vasco a una delegación de Croacia.* Bilbao, 19 de octubre.
Euskal Autonomía Erkidegoko lehiakortasunari buruzko aurkezpena Kroaziako ordezkaritza bati. Bilbo, urriak 19.
- *Taller «Clusters in Global Value Chains: What is the Role of Innovation Systems?».* Organizado por Orkestra. San Sebastián, 20 y 21 de octubre.
«*Clusters in global value chains: what is the role of innovation systems?*» lantegia. Orkestrak antolatua. Donostia, urriak 20 eta 21.
- *Grupo de Contraste de la Plataforma de Especialización Inteligente de la Comisión Europea.* Participación de Orkestra. Mikel Navarro, Bruselas (Bélgica), 27 de octubre.
Europako Batzordeko Espezializazio Adimenduneko Plataformako Alderapen Taldea. Orkestraren parte hartea. Mikel Navarro, Brusela (Belgika), urriak 27.
- *Presentación sobre Orkestra a una delegación de la región del Oeste de Rumanía.* San Sebastián, 27 de octubre.
Orkestrari buruzko aurkezpena Errumaniako mendebaldeko eskuadreko ordezkaritza bati. Donostia, urriak 27.
- *EU-China Regional Policy Dialogue.* Participación de María José Aranguren con un análisis sobre los sistemas clúster en Europa a una veintena de delegados chinos interesados en contar con referencias para el diseño de políticas. Berlín (Alemania), 28 de octubre.
EU-China Regional Policy Dialogue. María José Aranguren parte hartea, Europako kluster sistemaren analisiaren inguruko aurkezpen politikak diseinatzeko erreferentziak eduki nahi zitutzen Txinako hogeい ordezkari ingururi. Berlin (Alemania), urriak 28.
- *“Clusters and smart specialisation strategies: a policy perspective”.* Presentación de James Wilson en el taller «New Practices in Regional Innovation Policy – towards Regionally Adapted Strategies», organizado por el Regional Innovation Monitor (RIM) y la Comisión Europea. Bruselas (Bélgica), 28 de octubre.
“Clusters and smart specialisation strategies: a policy perspective”. James Wilsonen aurkezpena «New Practices in Regional Innovation Policy – towards Regionally Adapted Strategies» lantegian, Regional Innovation Monitor (RIM) eta Europako Batzordeak antolatua. Brusela (Belgika), urriak 28.
- *Regional Innovation Monitor Policy Workshop «New Practices in Regional Innovation Policy –towards Regionally Adapted Strategies».* organizado por Fraunhofer-ISI, Technopolis y UNU-MERIT. Mikel Navarro, Bruselas, Bélgica, 28 de octubre.
Regional Innovation Monitor Policy Workshop «New Practices in Regional Innovation Policy –towards Regionally Adapted Strategies». Fraunhofer-ISI, Technopolis eta UNU-MERITek antolatua. Mikel Navarro, Brusela (Belgika), urriak 28.

- *Escuela Business Angels-Crecer+.* Jornada de formación dirigida a inversores potenciales interesados en invertir en empresas startups. San Sebastián, 2 de noviembre.
- *Crecer + Business Angels Eskola.* Startup enpresetan inbertitzeko interesa duten inbertsiogileei zuzendutako prestakuntza jardunaldia. Donostia, azaroak 2.
- *“Critical Action Research”.* Presentación a cargo de Mikaela Vassstrom, investigadora de Agder Research, a investigadores de de Orkestra en el marco del acuerdo de colaboración Orkestra-Agder Research. San Sebastián, 2 de noviembre.
- *“Critical Action Research”.* Mikaela Vasstrom Agder Researcheko ikertzailearen aurkezpena Orkestrako ikertzaileei, Orkestra-Agder Research lankidetza hitzarmenaren barruan. Donostia, azaroak 2.
- *Seminario «Energía e Industria: Innovación y desarrollo tecnológico en el nuevo escenario energético».* organizado por Orkestra y el EVE, Bilbao, 10 y 11 de noviembre.
«Energía e Industria: innovación y desarrollo tecnológico en el nuevo escenario energético» mintegia, Orkestrak eta EEEk antolatua, Bilbo, azaroak 10 eta 11.
- *«Foro de Inversión-Crecer+»* Presentación de 6 proyectos startups a inversores de la Red Business Angels Crecer + (BAC+) San Sebastián, 17 de noviembre.
- *«Crecer+ Inbertsio Foroa»* 6 proiektu start-up aurkeztea Crecer + Business Angles (BAC+) sareko inbertsiogileei, Donostia. Azaroak 17.
- *“What drives, Regional Competitiveness in Europe”.* Presentación de James Wilson, Congreso Anual del TCI. Auckland (Nueva Zelanda), 1 de diciembre.
“What drives, Regional Competitiveness in Europe”. James Wilsonen aurkezpena, TCIren Urteko Biltzarra. Auckland (Zeelanda Berria), abenduak 1.
- *“Measurement and Evaluation”.* Participación de James Wilson como moderador en esta mesa del Congreso Anual del TCI. Auckland (Nueva Zelanda), 1 de diciembre.
- *“Measurement and Evaluation”.* James Wilson mahai horretako moderatzaile TCIren Urteko Biltzarrean. Auckland (Zeelanda Berria), abenduak 1.
- *The impact of REACH/CLP regulation on emerging technologies.* Participación de Bart Kamp como líder del grupo sobre el tema “Uptake–Market Penetration”. DG Empresa, Comisión Europea. Bruselas (Bélgica), 5 de diciembre.
- *The impact of REACH/CLP regulation on emerging technologies.* Bart Kampen parte hartea “Uptake–Market Penetration” garairi buruzko taldeko lider izanik. Enpresako Zuzendaritza Orokorra, Europako Batzordea. Brusela (Belgika), abenduak 5.

Instrucción Heziketa

- ...especializada, fijando contenidos, acreditando programas...
- ...espezializatua, edukiak finkatzen dituena, programak egiazatzen dituena...
- *Cómo elaborar un modelo de negocio.* Sesiones de Tutoría. Programa EMBA de la DBS. Iñaki Peña- Bilbao, 14-15 de enero.
- *Cómo elaborar un modelo de negocio.* Tutoretza saioak. DBSko EMBA programa. Iñaki Peña – Bilbo, urtarrilak 14-15.
- *Creación de empresas de base tecnológica.* Programa Máster de la Universidad de Barcelona Barcelona, Iñaki Peña, 16-17 de marzo.
- *Creación de empresas de base tecnológica.* Bartzelonako Unibertsitateko Master Programa, Bartzelona, Iñaki Peña, martxoak 16-17.
- *Entrepreneurial Decision Making and Action.* MSc Entrepreneurship and Innovation for a Sustainable World. Graciela Kuechle. Niza, 21 de marzo.
- *Entrepreneurial Decision Making and Action.* MSc Entrepreneurship and Innovation for a Sustainable World. Graciela Kuechle. Niza, martxoak 21.
- *Metodologías para fomentar la colaboración interempresarial y creación de redes locales.* Acuerdo Orkestra-Garapen. Durango, 13 de enero, 1 de marzo y 17 de marzo.
- *Metodologías para fomentar la colaboración interempresarial y creación de redes locales.* Orkestra-Garapen lankidetza hitzarmena. Durango, urtarrilak 13, marxoak 1 eta martxoak 17.
- *Innovation, Growth and Competitiveness.* Seminario de 30 horas en el marco del Programa de Doctorado sobre Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico.
- *Innovation, Growth and Competitiveness.* 30 orduko mintegia Enpresen Lehiakortasuna eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego Programan.
- *Estrategia para la competitividad. Análisis del entorno general del territorio y del entorno clúster.* Curso impartido María José Aranguren y Mikel Navarro. Programme for Leadership Development (PLD), Deusto Business School. San Sebastián, 25 y 26 de febrero.
- *Estrategia para la competitividad. Análisis del entorno general del territorio y del entorno clúster.* María José Aranguren eta Mikel Navarrok eskainitako ikastaroa. Programme for Leadership Development (PLD), Deusto Business School. Donostia, otsailak 25-26.
- *Curso MOC San Sebastián 2011.* 11 de marzo-17 de junio.
- *MOC ikastaroa, Donostia, 2011.* Marxoaren 11tik ekainaren 17ra..

- **Actividad emprendedora de base tecnológica.** Curso impartido por Iñaki Peña, Graciela Kuechle y Maribel Guerrero en el Executive MBA de Deusto Business School (DBS). Bilbao, 3 y 4 de junio.
- Actividad emprendedora de base tecnológica.* . Iñaki Peña, Graciela Kuechle eta Maribel Guerrerok emandako ikastaroa Deusto Business Schooleko (DBS) Executive MBAn. Bilbo, ekainak 3 eta 4.
- **Estrategias territoriales: competitividad, clúster e innovación.** Curso impartido en el Máster en Desarrollo Regional. Universidad Tecnológica Nacional. María José Aranguren y Miren Larrea. Rafaela (Argentina), 14 de junio.
- Estrategias territoriales: competitividad, clúster e innovación.* Es-kualdeko Garapeneko Masterrean eskainitako ikastaroa. Unibertsitate Teknologiko Nazionala. María José Aranguren eta Miren Larrea. Rafaela (Argentina), ekainak 14.
- **Metodologías para fomentar la colaboración interempresarial y creación de redes locales.** Acuerdo Orkestra-Garapen. Miren Larrea, Amaia Azpiazu y Miren Estensoro. Durango, 5 de mayo.
- Metodologías para fomentar la colaboración interempresarial y creación de redes locales.* Orkestra-Garapen lankidetza hitzarmena. Miren Larrea, Amaia Azpiazu eta Miren Estensoro. Durango, maiatzak 5.
- **Elaboración de mapeos clúster.** Acuerdo Orkestra-Garapen. James Wilson y Amaia Azpiazu. Durango, 27 de junio.
- Elaboración de mapeos clúster.* Orkestra-Garapen lankidetza hitzarmena. James Wilson eta Amaia Azpiazu. Durango, ekainak 27.
- **Sesiones de tutoría y de defensa de proyectos EMBA y MBA de Deusto Business School.** Iñaki Peña, Graciela Kuechle, Maribel Guerrero, José Luis González y Asier Rufino. Enero-julio.
- Tutoretza saioak eta proiektuen defentsa Deusto Business Schooleko EMBA eta MBA.* Iñaki Peña, Graciela Kuechle, Maribel Guerrero, José Luis González eta Asier Rufino. Urtariletiuk uztailera.
- **Diversificación y transformación del tejido productivo hacia actividades de mayor valor añadido.** Acuerdo de colaboración Orkestra-Garapen. Mikel Navarro y María José Aranguren. San Sebastián, 1 de julio.
- Diversificación y transformación del tejido productivo hacia actividades de mayor valor añadido.* Orkestra-Garapen lankidetza hitzarmena. Mikel Navarro eta María José Aranguren. Donostia, uztailak 1.
- **Managing the Growing Business.** Sesiones de coaching, Crecer+Emprendedores. Bilbao, 12 de julio
- Managing the Growing Business.* Coaching-eko saioak, Crecer+Ekintzaileak. Bilbo, uztailak 12.
- **Looking Smart with Investors and Terms Sheet Negotiation.** Sesiones de coaching, Crecer+ Emprendedores". Bilbao 29 de septiembre.
- Looking Smart with Investors and Terms Sheet Negotiation.* Coaching-eko saioak, "Crecer+ Ekintzaileak. Bilbo, irailak 29.

- **Competitividad, territorio, innovación y clústeres.** Curso impartido por Mikel Navarro para CICtourGUNE, en el marco de su programa "España y sus Regiones Intercambian Conocimientos con Antioquia" (ERICA). San Sebastián, 1 de septiembre.
- Competitividad, territorio, innovación y clústeres.* Mikel Navarrok eskainitako ikastaroa CICtourGUNEn, "España y sus Regiones intercambian conocimientos con Antioquia (ERICA)" programaren barruan. Donostia, irailak 1.
- **Curso Energía y competitividad: gas, redes y renovables.** Organizado por Orkestra. Bilbao, octubre 2011-marzo 2012.
- Energia eta Lehiakortasuna: Gasa, Sareak eta Berriztagarriak ikastaroa.* Orkestrak antolatua. Bilbo, 2011ko urritik 2012ko martxora.
- **Elaboración de mapeos clúster.** Acuerdo de colaboración Orkestra-Garapen. Durango, 15 de septiembre.
- Elaboración de mapeos clúster.* Orkestra-Garapen lankidetza hitzarmena. Durango, irailak 15.
- **"Subvenciones, innovación y competitividad. Prácticas de gestión en cooperativas industriales del País Vasco".** Participación de María José Aranguren como miembro del tribunal en esta tesis defendida en Mondragon Unibertsitatea. Oñate, 28 de octubre.
- "Subvenciones, innovación y competitividad. Prácticas de gestión en cooperativas industriales del País Vasco".* María José Aranguren Mondragon Unibertsitatean defenditutako tesi honetako epai mahaiko kidea izan zen. Oñati, urriak 28.
- **Case study methodology.** Seminario en Metodología de la Investigación Científica, impartido por Davide Parrilli. Curso de Doctorado en Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico. San Sebastián, 29 de octubre.
- Case study methodology.* Ikerketa Zientifikoko Metodologiako minategia, Davide Parrillik eskainia. Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego ikastaroa Donostia, urriak 29.
- **Economía española y mundial.** Participación de Mikel Navarro como docente, Deusto Business School, Universidad de Deusto. San Sebastián, octubre
- Espainiako eta Munduko Ekonomia.* Mikel Navarro irakasle Deusto Business Schoolen, Deustuko Unibertsitatea. Donostia, urria.
- **Microeconomía.** Participación de María José Aranguren como docente. Deusto Business School, Universidad de Deusto. San Sebastián, noviembre-diciembre.
- Microeconomía.* María José Aranguren irakasle. Deusto Business School, Deustuko Unibertsitatea. Donostia, azaroa-abendua.
- **Master in Globalization and Development.** Participación de Davide Parrilli como examinador externo. Institute of Development Studies. University of Sussex. Sussex (Reino Unido), 4 de noviembre.

Master in Globalization and Development. Davide Parrilli parte hartzea kanpoko aztertzaleen artean. Institute of Development Studies. University of Sussex. Sussex (Erresuma Batua), azaroak 4.

- **Elaboración de mapeos clúster.** Acuerdo Orkestra-Garapen. James Wilson, Amaia Azpiazu, Durango, 2 de noviembre.

Elaboración de mapeos clúster. Orkestra-Garapen lankidetza hitzarmena. James Wilson, Amaia Azpiazu, Durango, azaroak 2.

- **Plan de Marketing.** Curso impartido por María Larraza en el Máster en Gestión de la Comunicación Audiovisual, Empresarial e Institucional de Deusto y EITB, 24 de noviembre.

Plan de Marketing. María Larrazak eskainitako ikastaroa Erakunde, Enpresa eta Iku-Entzunezko Komunikazioaren Kudeaketako Masterra, Deusto eta EITB, azaroak 24.

- **Investigación en la Creación de Empresas.** Curso impartido por Iñaki Peña en el Programa de Doctorado Economía y Administración de Empresas, Universidad de Panamá. Ciudad de Panamá (Panamá), 5-9 de diciembre.

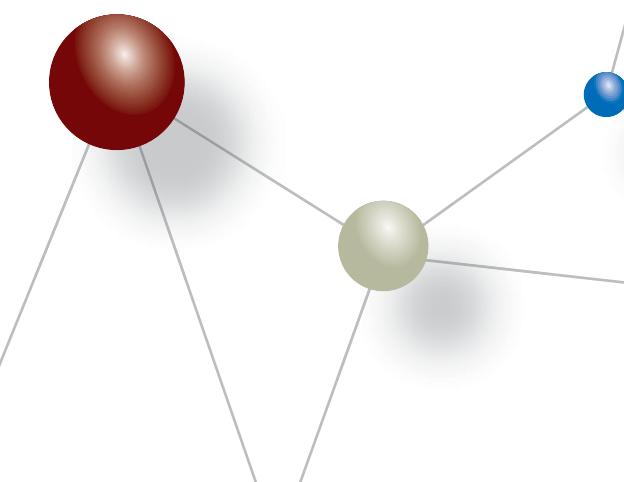
Investigación en la Creación de Empresas. Iñaki Peña eskainitako ikastaroa Ekonomia eta Enpresen Administrazioko Doktorego Programan, Panamako Unibertsitatea. Panama Hiria (Panama), abenduak 5-9.

- **MOC Network Cluster Research Workshop.** Participación de José Luis Curbelo, Mikel Navarro y Bart Kamp. Harvard Business School, Boston (EE.UU.), 11 de diciembre.

MOC Network Cluster Research Workshop. José Luis Curbelo, Mikel Navarro eta Bart Kamp. Harvard Business School, Boston (AEB), abenduak 11.

- **2011 MOC Affiliate Faculty Workshop.** Participación de José Luis Curbelo, Mikel Navarro y Bart Kamp. Harvard Business School, Boston (EE.UU.), 12-13 de diciembre.

2011 MOC Affiliate Faculty Workshop. José Luis Curbelo, Mikel Navarro eta Bart Kamp. Harvard Business School, Boston (AEB), abenduak 12-13.



3.3.

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 2011. Iritz publikoa osatzeko baliagarri izan daitezkeen ideiak sortu eta hedatzeko funtsezko egitekoari erantzunez, 2011n hedabideetan presentzia esanguratsua izan dugu.

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

- ÁLVAREZ, E. (2011, 20 de febrero 2011ko otsailaren 20a). "Emiratos árabes unidos: hidrocarburos y renovables". *El Correo* (*suplemento de infoempleo infoempleo gehigarria*)
- CURBELO, J. L.; MURCIEGO, A. (2011, 30 de marzo 2011ko martxoaren 30a). "Productividad y cambio demográfico en el País Vasco". *El Correo*, p. 32. orr.
- CURBELO, J. L.; MURCIEGO, A. (2011, 30 de marzo 2011ko martxoaren 30a). "Productividad y cambio demográfico en el País Vasco". *Diario Vasco*, p. 22.
- CURBELO, J. L.; RABELLOTTI, R. (2011, 9 de abril 2011ko apirilaren 9a). "La relevante y compleja inversión china en Europa". *Expansión*, p. 42. orr.
- NAVARRO, M. (2011, 10 de abril 2011ko apirilaren 10a). "Berrikuntzako "benchmarkina" Euskal Autonomi Erkidegoan". *Berria*, p. 26. orr.
- CURBELO, J. L. (2011, 1-15 de julio 2011ko uztailaren 1-15a). "¿Emprender? Del "¡Qué inventen ellos!" al "Yes WE can"". *Estrategia empresarial*, p. 2. orr.
- ARANGUREN, M. J. (2011, 3 de julio 2011ko uztailaren 3a). "Lurralde-lehiakortasuneko estrategia". *Berria*, p. 26. orr.

- CURBELO, J. L. (2011, 4 de julio 2011ko uztailaren 4a). "Ante la complejidad". *Diario Vasco*, p. 18. orr.
- CURBELO, J. L. (2011, 4 de julio 2011ko uztailaren 4a). "La competitividad del País Vasco". *El Correo*, p. 26. orr.
- CURBELO, J. L. (2011, 4 de julio 2011ko uztailaren 4a). "La globalidad de la inteligencia en el mundo". *El Economista*, p. 32. orr.
- CURBELO, J. L.; FRANCO, S. (2011, 22 de agosto 2011ko abuztuaren 22a). "Retos para la competitividad Vasca". *El Correo*, p. 39. orr.
- PEÑA, I. (2011, 25 de septiembre 2011ko irailaren 25a). "Ekin ezinik, Euskal Baleari begira". *Berria*, p. 26. orr.
- CURBELO, J. L.; KAMP, B. (2011, 19 de diciembre 2011ko abenduaren 19a). "Tamaño empresarial, competitividad y capacidad innovadora". *El Economista*, p. 5. orr.

Noticias en prensa sobre Orkestra Orkestrari buruz prentsan argitaratutako albisteak

- *Europapress.es*, 26/01/2011. "Orkestra ofrece un curso diseñado por Harvard para mejorar la competitividad de las empresas y territorios".
- *Business.es*, 01/02/2011. P. 3. orr. "Orkestra impulsa en el País Vasco la investigación-acción".
- *Deia*, 04/02/2011. P. 40. "Orkestra crea el "ecosistema emprendedor)".
- *Diario Vasco*, 04/02/2011. P. 49. orr. "Orkestra impulsa una red de inversores para apoyar a los emprendedores de Gipuzkoa".
- *El País*, 04/02/2011. P. 4. "Orkestra impulsa un ecosistema inversor vasco".
- *Noticias de Gipuzkoa*, 04/02/2011. P. 27. orr. "Nace el club para inversores y emprendedores Business Angels Crecer+".
- *Inverpro.org*, 07/02/2011. "Orkestra lanza el club de Business Angels Crecer+ en el País Vasco".
- *Aclima*, 08/02/2011. "Orkestra impulsa una red de inversores para apoyar a los emprendedores de Gipuzkoa".
- *Club de marketing de Navarra*, 09/02/2011. "Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad ofrecerá una nueva edición del curso Microeconomics of Competitiveness MOC, en San Sebastián".
- *El Economista*, 09/02/2011. P. 8. orr. "La competitividad cuando se mueve en territorios y ciudades".

- *Estrategia Empresarial*, 1/15/02/2011. P. 37. orr. "Orkestra impartirá a partir de marzo un nuevo curso MOC de competitividad".
- *El País*, 13/02/2011. P. 5. orr. "Un Silicon Valley cercano", Iñaki Peña, Director del Área de Emprendizaje de Orkestra.
- *Estrategia Empresarial*, 16/18/02/2011. P. 35. orr. "Nuestro objetivo final es obtener un rendimiento social", Iñaki Peña, Director del Área de Emprendizaje de Orkestra.
- *Emprendedores*, 21/02/2011. "Club de competitividad en Euskadi".
- *Berria*, 27/02/2011. P. 21. orr. "Produktiboa, izan edo ez izan". Mikel Navarro, Investigador Sénior de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.
- *Noticias de Gipuzkoa*, 06/03/2011. "Gipuzkoa Aurrera detecta que el conocimiento "no fluye como debiera".
- *Diario Vasco*, 07/03/2011. P. 37. orr. "Expertos apuestan en Oxford por fortalecer el sistema de innovación de Gipuzkoa".
- *EFE*, 10/03/2011. "Una iniciativa de Deusto media entre inversores y proyectos innovadores".
- *El País*, 10/03/2011. P. 4. orr. "Músicos que tocan en "Orkestra)".
- *El Correo*, 13/03/2011. P. 19. orr. "Orkestra se encomienda a los ángeles".
- *Deia*, 23/03/2011. P. 37. orr. "Fija indicadores para medir el impacto de la innovación en Euskadi".
- *Diario Vasco*, 23/03/2011. P. 44. orr. "La "endogamia" de la innovación vasca es una de sus mayores debilidades".
- *El Mundo*, 23/03/2011. P. 12. orr. "Endogamia en la innovación".
- *El País*, 23/03/2011. P.3. orr. "Innovación sin autocomplacencia".
- *Finanzas.com*, 23/03/2011. orr. "Innobasque y Orkestra publican un libro con indicadores para medir el impacto de la innovación en la economía vasca".
- *Noticias de Gipuzkoa*, 23/03/2011. P. 28. orr. "Innobasque y Orkestra presentan nuevos indicadores para medir el impacto de la innovación en la economía vasca".
- *Economista*, 25/03/2011. P. 8. orr. "Recuperar al inversor que apoya a la empresa con miras", José Luis Curbelo, Director General del Instituto Vasco de Competitividad.
- *El País*, 26/03/2011. P. 6. orr. "Sopa nauryz kozhé en Deusto".
- *Noticias de Gipuzkoa*, 28/03/2011. "Hay que pasar de la cultura del taller a la innovación", José Luis Curbelo, Director General del Instituto Vasco de Competitividad.
- *Empresas Euskadi*, 04/2011. P. 34. orr. "Orkestra presenta el Club de Business Angels Crecer+".
- *Empresa XXI*, 01/04/2011. P. 29. orr. "Orkestra une a inversores privados y emprendedores en la plataforma Crecer+".
- *ABC.es*, 01/04/2011. "Expertos consideran preciso "repensar" el modelo energético actual".



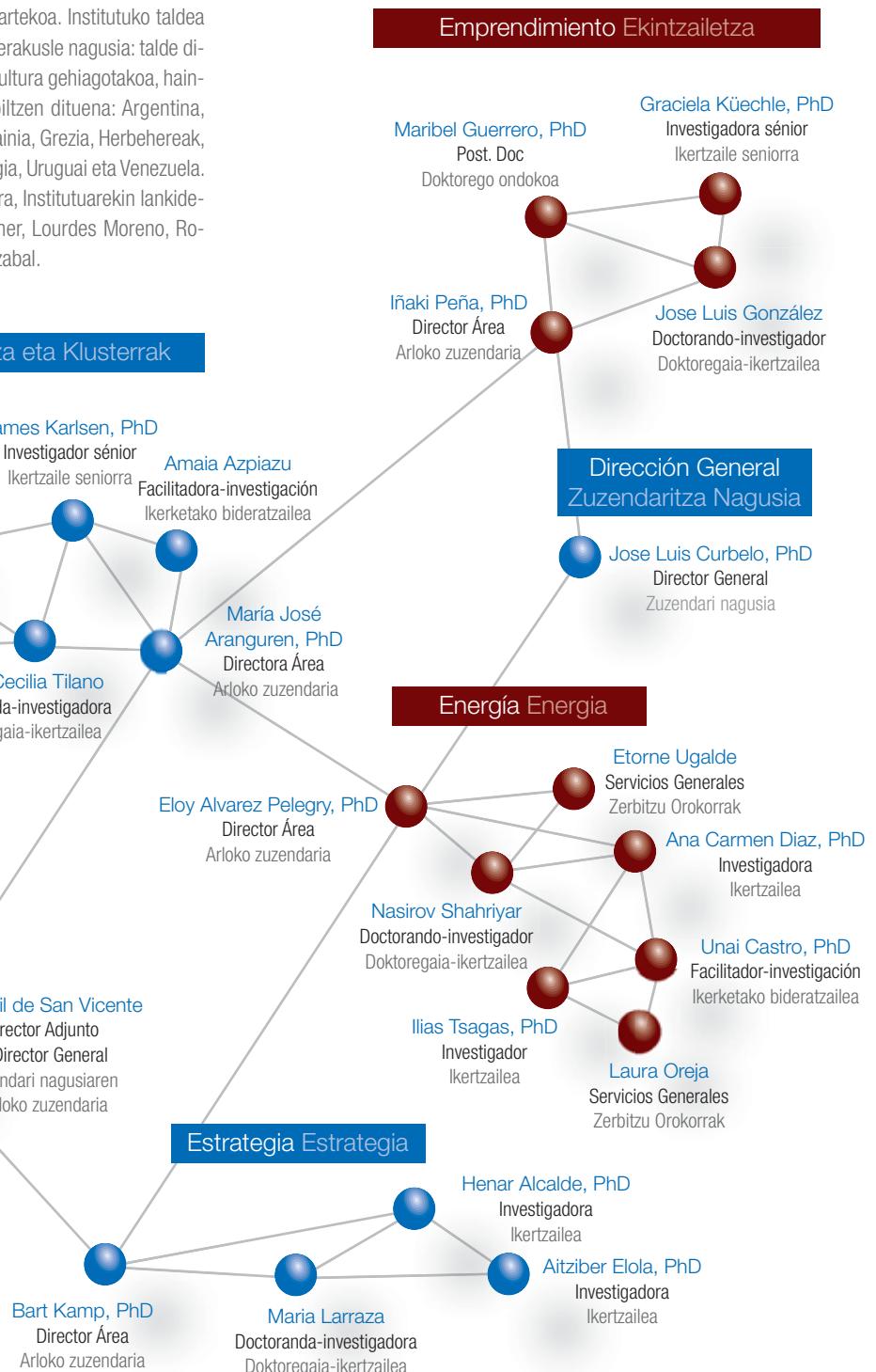
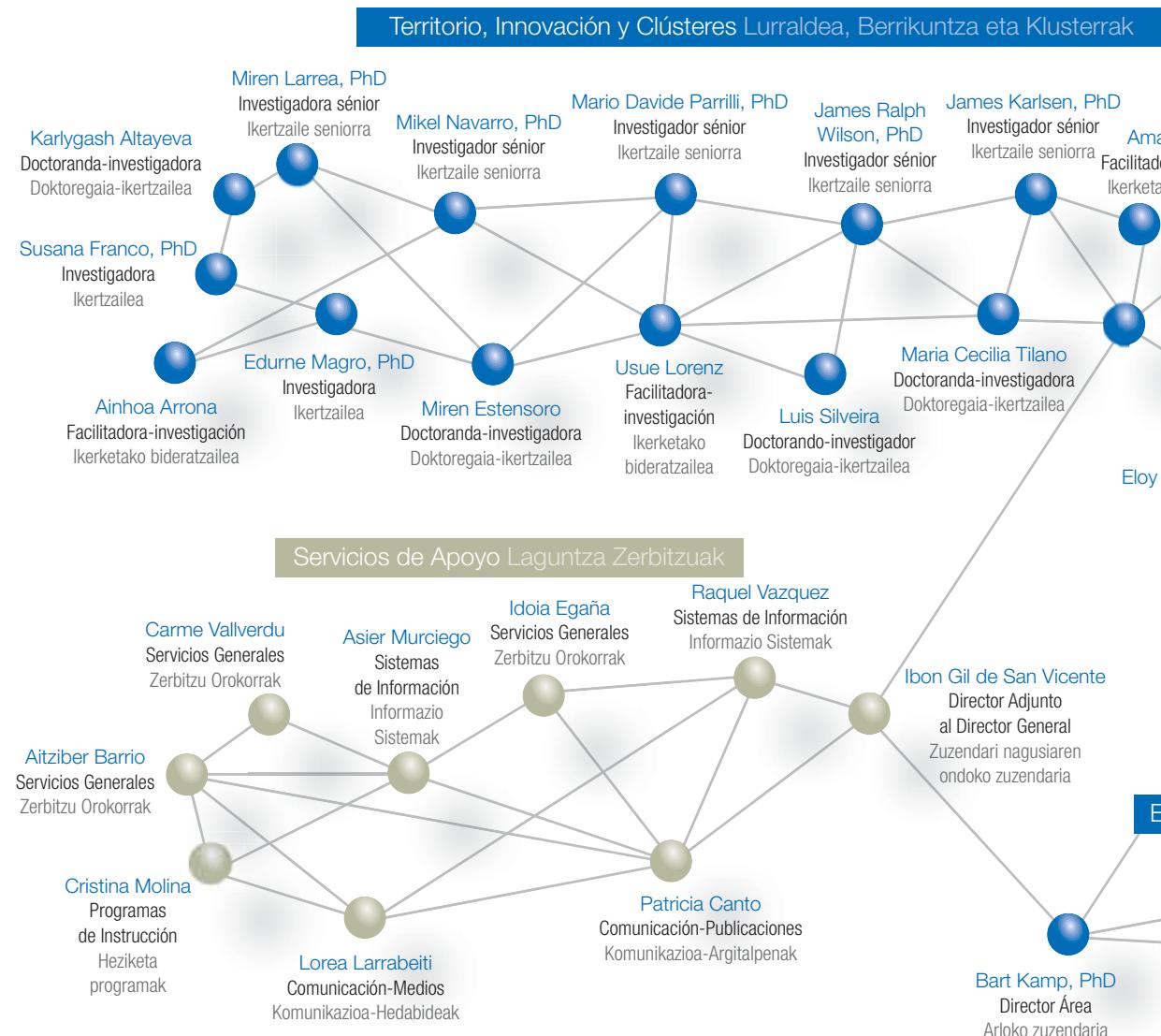
3.3. Hemeroteca Hemeroteka

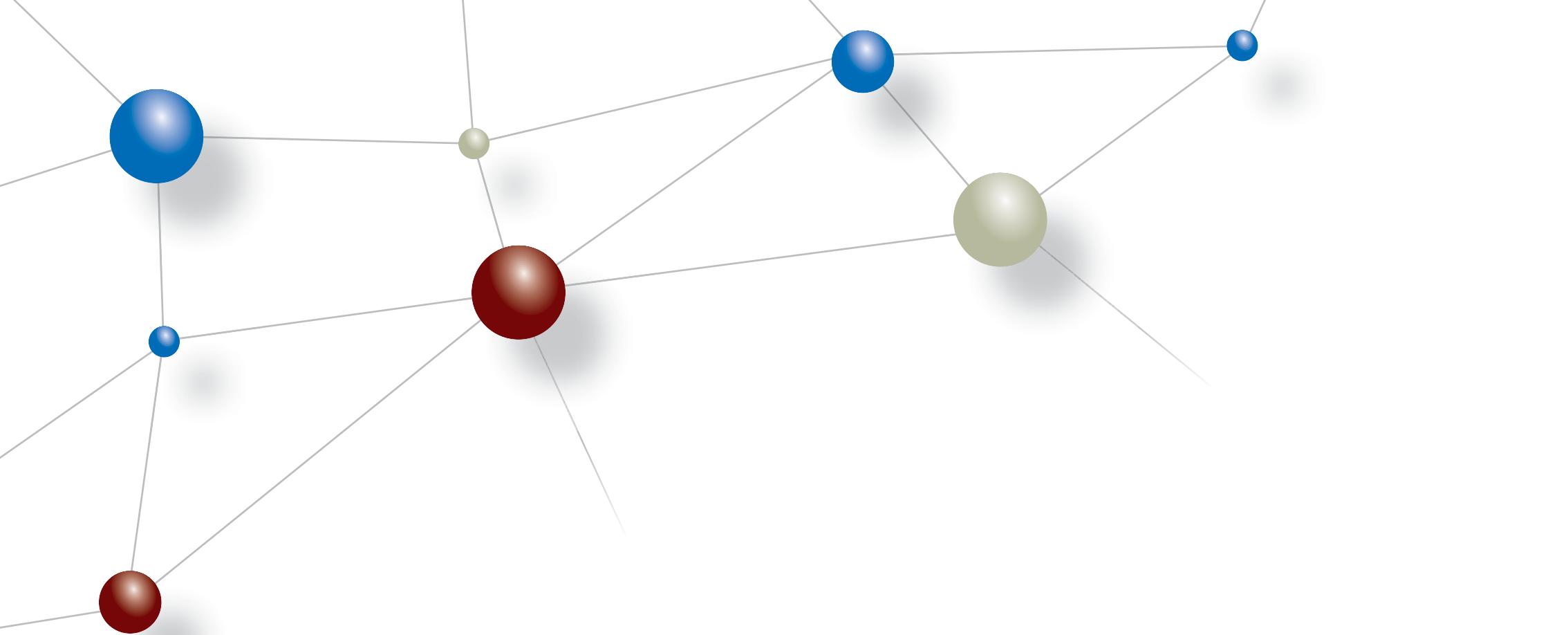
- [Finanzas.com, 01/04/2011.](#) "Un experto pide consenso político en materia energética y dice que la energía debe ser "segura, limpia y barata"".
- [Diario Vasco, 03/04/2011. P. 56. orr.](#) "Las energías renovables, una apuesta "irrenunciable" para ganar competitividad".
- [Empresaexterior.com, 03/04/2011.](#) "Orkestra lanza el club Business Angels Crecer+ para impulsar el ecosistema emprendedor en la CAPV".
- [Finanzas.com, 03/04/2011.](#) "Orkestra presenta el Club de Business Angel Crecer+ como punto de encuentro entre inversores y emprendedores vascos".
- [Adn.es, 04/04/2011.](#) "Expertos consideran preciso "repensar" el modelo energético actual".
- [Noticias de Gipuzkoa, 22/04/2011. P. 22. orr.](#) "El talón de Aquiles de la innovación".
- [El Confidencial, 13/05/2011.](#) "Barcelona se lleva a todos los inmigrantes de alta cualificación que llegan a España".
- [Noticias de Gipuzkoa, 03/06/2011. P. 30. orr.](#) "El foro de debate de Gipuzkoa 2020 nace como expresión de nuevas ideas frente a la crisis".
- [El País, 05/06/2011. P. 14. orr.](#) "Una energía más limpia no puede ser ahora barata", Eloy Álvarez, Director de la Cátedra de Energía.
- [Diario Vasco, 12/06/2011. P. 58. orr.](#) " Unidos para forjar emprendedores", Iñaki Peña, Director del Área de Emprendizaje de Orkestra.
- [Expansión, 30/06/2011. P. 12. orr.](#) "Ignacio Mª Echeberria, nuevo presidente".
- [Noticias de Gipuzkoa, 06/07/2011. P. 3. orr.](#) "La competitividad desde la demografía".
- [El Correo, 06/07/2011. P. 33. orr.](#) "Euskadi necesitará trabajadores en 2020, augura el Instituto Vasco de Competitividad".
- [Qué! Nervión, 06/07/2011. P. 4. orr.](#) "El envejecimiento de la población vasca obligará a retrasar la edad de jubilación".
- [Berria, 06/07/2011. P. 3. orr.](#) "Erretiroa atzeratu, krisi demografikoari aurre egiteko".
- [Deia, 06/07/2011. P. 31. orr.](#) "Euskadi camina hacia un mercado con menos trabajadores que empleos".
- [El Diario Vasco, 06/07/2011. P. 40. orr.](#) "La caída de la población activa vasca obligará a retrasar la jubilación en 2020".
- [El Mundo, 06/07/2011. P. 10.](#) "Euskadi tendrá en diez años menos empleados que puestos de trabajo".
- [El País, 06/07/2011. P. 5](#) "Una economía vasca más competitiva pasa por atraer capitales y personas".
- [Expansión, 06/07/2011. P. 11. orr.](#) "La población activa será insuficiente en diez años para cubrir empleo".
- [Gara, 06/07/2011. P. 24. orr.](#) "El instituto Orkestra lamenta la baja inversión extranjera en la CAV en los últimos 20 años".
- [Noticias de Gipuzkoa, 06/07/2011. P. 50. orr.](#) "Una crisis demográfica "dramática" obligará en 2020 a retrasar la edad de jubilación y a atraer talento".
- [Noticias de Gipuzkoa, 06/07/2011. P. 50. orr.](#) "El "seguidismo" de las empresas provocan un valor limitado de la innovación en Euskadi".
- [Cybereuskadi, 06/07/2011.](#) "En nueve años Euskadi perderá el 13% de su población activa".
- [Terra.es, 06/07/2011.](#) "España conferencia competitividad"
- [El Diario Vasco, 07/07/2011. P. 40-41.](#) "López plantea eliminar la bonificación por EPSV y crear un nuevo fondo de pensiones".
- [El Diario Vasco, 07/07/2011.](#) "Si trabajamos juntos, somos imparables".
- [El País, 07/07/2011. P. 3. orr.](#) "El PSE colocará las reformas de López como eje de su acción parlamentaria".
- [Finanzas.com, 07/07/2011.](#) "López dice que Euskadi está empezando a ser líder económico de España y abala el "ejercicio de corresponsabilidad"".
- [El Correo, 10/07/2011.](#) "Economía Vasca: la nueva complejidad".
- [Diario de Noticias de Álava, 12/07/2011. P. 33. orr.](#) "El futuro de Euskadi pasa por coordinar sectores, como la biotecnología con la máquina herramienta", Mari Jose Aranguren, Directora de Clústeres, desarrollo regional e innovación de Orkestra.
- [Estrategia Empresarial, 16 de julio/31 de agosto 2011. P. 2. orr.](#) "Competitividad demográfica".
- [Estrategia Empresarial, 16 de julio/31 de agosto 2011. P. 35. orr.](#) "La competitividad vasca exige productos más sofisticados y una mayor apertura".
- [Estrategia Empresarial, 16 de julio/31 de agosto 2011. P. 35. orr.](#) "Euskadi, sede del congreso mundial de clusters".
- [Noticias de Gipuzkoa, 17/07/2011. P. 56. orr.](#) "El futuro de Euskadi pasa por coordinar sectores, como la biotecnología con la máquina herramienta", Mari José Aranguren, Directora de Clústeres, desarrollo regional e innovación de Orkestra.
- [Deia, 18/07/2011. P. 15. orr.](#) "Abuelos sin nietos".
- [El País, 20/07/2011. P. 8. orr.](#) "Origen y legado del mar".
- [El Correo, 25/09/2011. P. 61. orr.](#) "Jornada sobre Gas no convencional: Shale Gas".
- [Finanzas.com, 03/10/2011.](#) "Ocho empresas emprendedoras compiten en la jornada de Orkestra por su expansión internacional".
- [El Confidencial, 04/10/2011.](#) "Doocuments, mejor empresa para invertir según el Orkestra Venture".
- [El País, 04/10/2011. P. 5. orr.](#) "Ocho empresas emprendedoras compiten por su expansión internacional".
- [Noticias de Gipuzkoa, 04/10/2011. P. 26. orr.](#) "Premio a las empresas emprendedoras".
- [Europapress.es, 05/10/2011.](#) "El Consejo Asesor del lehendakari cree que hay un mayor ahorro potencial en las "ineficiencias" que en las duplicidades".
- [El Correo, 06/10/2011. P. 42. orr.](#) "Un centenar de agentes económicos y empresas viajarán con López a EE UU".
- [El Mundo, 06/10/2011. P. 12. orr.](#) López visitará la "Zona Cero" en un viaje para potenciar a las empresas vascas.
- [Estrategia Empresarial, 16/31/10/2011. P. 33. orr.](#) "Empresas emprendedoras compiten por su expansión en una jornada de Orkestra".
- [El País, 23/10/2011. P. 4. orr.](#) "La marca Euskadi tiene vía libre".
- [Deia, 25/10/2011. P. 3. orr.](#) "I+D tecnológico en el nuevo escenario energético".
- [El País, 07/11/2011. P. 6. orr.](#) "El BEC acoge un seminario sobre energía e industria".
- [Europapress.es, 07/11/2011.](#) "El BEC de Barakaldo (Bizkaia) acogerá los días 10 y 11 un seminario sobre energía e industria".
- [ABC.es, 10/11/2011.](#) "Hernani pide ambición a las empresas para afrontar el momento de transición".
- [El Mundo, 10/11/2011.](#) "La industria vasca reduce su consumo energético en 650.000 tep en diez años".
- [La Vanguardia, 10/11/2011.](#) "Expertos internacionales debaten sobre la influencia de la situación geopolítica en la industria y el sector energético".
- [Diario Vasco, 11/11/2011. P. 49. orr.](#) "La industria consume menos energía".
- [El Correo, 11/11/2011. P. 49. orr.](#) "Ahorro energético en la industria vasca".
- [El Mundo, 11/11/2011. P. 11. orr.](#) "Industria aboga por el gas y las renovables como pilares energéticos".
- [El País, 11/11/2011. P. 5. orr.](#) "Unda apuesta por convertir Euskadi en un referente mundial de desarrollo energético".
- [Noticias de Gipuzkoa, 11/11/2011. P. 34. orr.](#) "La industria vasca ha reducido su consumo en 655.000 Tep en diez años".
- [Expansión, 11/11/2011. P. 24. orr.](#) "La industria reduce su consumo energético".
- [Estrategia Empresarial, 16/30-11/2011. P. 8. orr.](#) "Hay que alentar la oportunidad de las redes inteligentes".
- [El Diario Vasco, 20/11/2011. P. 46. orr.](#) "Encuentro entre emprendedores e inversores".
- [Noticias de Gipuzkoa, 27/11/2011. P. 28. orr.](#) "Hay que seguir con las ayudas a las empresas para I+D y replantearse continuamente sus resultados", Edurne Magro, Investigadora de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.

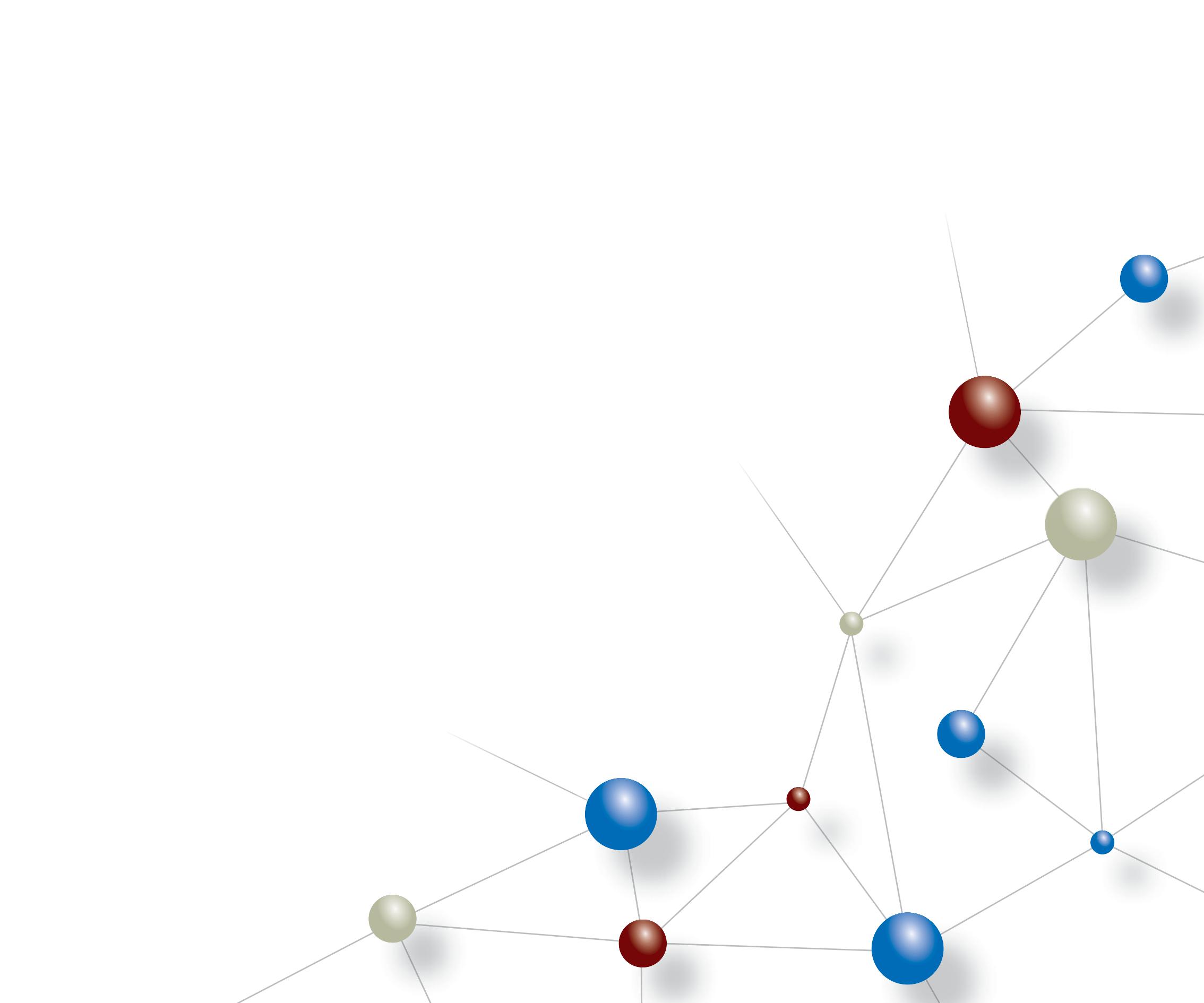
3.4. El equipo Taldea

Orkestra es un proyecto vivo, abierto y de carácter internacional. Las personas que integran el equipo del Instituto constituyen el máximo exponente del proyecto: un equipo dinámico y multidisciplinar con un creciente carácter multicultural, integrando profesionales provenientes de Argentina, Australia, Azerbaiyán, Colombia, España, Grecia, Holanda, Italia, México, Kazajistán, Noruega, Reino Unido, Uruguay y Venezuela. Además de los profesionales que aparecen a continuación, colaboran con el Instituto Xabier Alberdi, Javier Miner, Lourdes Moreno, Roberta Rabellotti, Asier Rufino, y Lorea Yarzabal.

Orkestra proiektu bizia da, irekia eta nazioartekoia. Institutuko taldea osatzen duten pertsonak dira proiektuaren erakusle nagusia: talde dinamikoa eta diziplina askotakoa, gero eta kultura gehiagotakoa, hainbat herrialdetatik datozen profesionalak biltzen dituena: Argentina, Australia, Azerbaijan, Erresuma Batua, España, Grecia, Herbehereak, Italia, Kazakhstan, Kolonbia, Mexiko, Norvegia, Uruguay eta Venezuela. Jarraian azaltzen diren profesionales gainera, Institutuarekin lankideztan aritzen dira Xabier Alberdi, Javier Miner, Lourdes Moreno, Roberta Rabellotti, Asier Rufino eta Lorea Yarzabal.









Orkestra

BASQUE INSTITUTE
OF COMPETITIVENESS
DEUSTO FOUNDATION

BCG
The Boston Consulting Group



EVE | Ente Vasco de la Energía

Gamesa



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

IBERDROLA

kutxa obra social

REPSOL YPF
Petronor

EUSKADI Goya gizau

EUSKADI Goya gizau

EUSKO JAURLARITZA

GOBIERNO VASCO

EUSKADI Saborlak

spri