



BASQUE INSTITUTE
OF COMPETITIVENESS
DEUSTO FOUNDATION

A large, stylized graphic of the year 2013. The digits are white with a thick blue outline. The '2' has a blue triangle cutout from its bottom left. The '0' has a vertical blue bar extending downwards from its center. The '1' has a small blue horizontal bar at the top. The '3' has a blue square cutout from its middle right.

MEMORIA · TXOSTENA

Mensaje del Presidente

Presidentearren mezua

Es gratificante presentar la Memoria de Actividades 2013 de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. El Instituto es un proyecto creado gracias particularmente al apoyo de la Universidad de Deusto.

Viene siendo además un caso de éxito de colaboración público privada, ya que desde el principio ha contado con el respaldo de empresas y administraciones públicas del territorio. La apuesta de estos entes por el trabajo que desarrolla ha sido y sigue siendo fundamental para su continuidad y consolidación.

El Instituto considera que la construcción del mejor mañana que deseamos sólo puede darse mediante el trabajo de todos los agentes implicados en la mejora competitiva. Apoyado en esta convicción, ha desarrollado un valor estratégico alrededor de su capacidad de impulsar la transformación productiva a través de la generación de conocimiento conjunto y de la interconexión de las capacidades de los diferentes actores de la CAPV.

Quizá el mejor ejemplo de su trabajo a lo largo del 2013 en pro de esa construcción compartida sea la presentación del Informe de Competitividad 2013, en cuyo contraste participaron administraciones públicas, centros tecnológicos, centros de investigación cooperativa, universidades, empresas, y otras instituciones y agentes de nuestra sociedad. El Informe analiza áreas críticas sobre las que es necesario actuar para avanzar en la mejora competitiva de la CAPV y responder a los

retos de creación de empleo y de transformación productiva.

La transformación productiva no es una cuestión que preocupe únicamente a Orkestra. En el contexto de la profunda crisis económica que atravesamos y que ha afectado con mayor virulencia a Europa, la Comisión Europea y muchos gobiernos vienen haciendo una llamada a la "reindustrialización" del tejido productivo europeo.

Mediante su participación en los grupos y proyectos europeos implicados en dicho reto (Mirror Group de las Estrategias RIS3, proyecto Smartspec, y Horizon 2020) el Instituto se encuentra bien posicionado para orientar posibles soluciones a los retos de la transformación productiva de la CAPV con una perspectiva internacional, y para influir en el rumbo que tome dicha reindustrialización en el ámbito europeo.

Es de justicia que agradecemos a las entidades públicas y a las empresas que nos respaldan, y que siguen haciendo un esfuerzo inestimable por mantener su apoyo a pesar de la difícil situación económica en la que todavía estamos inmersos, ese respaldo y ese aliento que constantemente dan a Orkestra.

Y hemos de agradecer también, de modo muy especial, a todas las personas que trabajan en el Instituto su esfuerzo. Los logros de que da cuenta esta memoria son suma del trabajo y compromiso de cada una de ellas.



Atseginez aurkezten dizuet Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuaren 2013ko Jardueren Memoria.

Bereziki, Deustuko Unibertsitatearen laguntzari esker sortu zen Institutua. Institutua lankidetza publiko eta pribatuaren adibide arrakastatsua da. Izen ere, hasiera-hasieratik izan du lurraldeko enpresen eta herri erakundeen babesia. Funtsezkoia izan da eta, oraindik ere, funtsezkoia da, enpresa eta erakunde horiek Institutuaren lanaren alde egin duten apustua, Institutuak etorkizuna izan dezan eta sendotu dadin.

Uste dugu deseo dugun etorkizunik onena eraikitzeko bide bakarra lehiakortasuna hobetzen zeresanik duten eragile guztien lana dela. Uste sendo horretan oinarrituta, Institutua bere balio estrategikoa lantzen joan da: ekoizpenaren eraldaketa bultzatzeko gaitasuna, EAEko eragileekin batera jakintza sortzeaz eta guzti gaitasunak batzeaz balitz.

Ziur aski, 2013. urtean eraikuntza partekatu horren aldeko lanaren adibiderik esanguratsuena Lehiakortasunari buruzko 2013ko Txostenaren aurkezpena izan da. Txosten hori alderatzen parte hartu dute herri administrazioek, zentro teknologikoek, ikerketa kooperatiboko zentroek, unibertsitateek, enpresek eta gure gizarteko beste erakunde eta eragile askok. Txostenak EAERen lehiakortasuna hobetzen aurrera egiteko

zein arloren gainean lan egin behar den azaltzen du, horrela, enplegua sortzeko eta ekoizpena eraldatzeko erronkei erantzuteko.

Ekoizpenaren eraldaketa ez da soilik Orkestren kezka. Bizi dugun krisi ekonomiko sakon honetan –Europen are larriagoa izaten ari dena, Europako Batzardeak eta gobernu askok Europan ekoizpen egitura "berrindustrializatzeko" deia egin dute.

Erronka horri erantzuteko Europako talde eta proiectuetan parte hartuta (RIS3 estrategien Mirror Groupean, Smartspec proiectuan eta Horizon 2020 programan), Institutua oso ongi kokatua dago EAERen ekoizpenaren eraldaketa-ren erronkei nazarioarteko ikuspegiko irtenbideak eskaintzeko, eta berrindustrializazio horrek European hartuko duen bidean eragiteko.

Bidezkoa da gure lana babesten duten erakunde publiko eta enpresei eskerrak ematea, Orkestari etengabe ematen dioten babes eta arnasarengatik. Ezin estimatzko ahalegina ari dira egiten beren laguntzari eusteko, nahiz eta egoera ekonomikoa zaila izan.

Eta bereziki eskertu nahi dugu Institutuan lan egiten duten pertsona guztien ahalegina. Memoria honetan jaso ditugun lorpenak pertsona horietako bakoitzaren lanaren eta compromisoaren batura dira.

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

Ignacio M^a Echeberria
Presidente del Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto
Lehiakortasunerako Euskal Institutuko presidente - Deusto Fundazioa

ÍNDICE

1 Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad

1.1. Herramienta de cambio a través de la investigación	6
1.2. Un caso de éxito de cooperación público-privada	7
1.3. Órganos de gobierno	8
1.4. Estructura organizativa	10

2 Actividades

2.1. Las 3 íes	14
2.2. Líneas de conocimiento	16
2.3. Proyectos	18
2.4. Eventos destacados	34

3 Internacionalización y alianzas

3.1. Redes y convenios de colaboración	40
3.2. Otras colaboraciones	42

4 Anexo

4.1. 3 íes al detalle	84
4.2. Hemeroteca	92
4.3. Glosario	96

Sedes de Orkestra

BILBAO

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

DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN

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

www.orkestra.deusto.es
secretaria@orkestra.deusto.es
Tel.: +34 943 297 327
Fax: +34 943 279 323



1

Orkestra

Instituto Vasco de Competitividad

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad es un instituto de investigación que desarrolla procesos de reflexión y cambio en el contexto de los retos que afronta la competitividad del País Vasco en un entorno de creciente complejidad global.

1.1

Agente de cambio a través de la investigación

Un proyecto creado desde la Universidad de Deusto

Orkestra se constituye el 10 de marzo de 2006 como Unidad de Desarrollo Universitario de la Fundación Deusto para ser centro de referencia en el estudio de la competitividad y desarrollo territorial.



La Fundación Deusto es la entidad responsable de impulsar y promocionar la investigación en la Universidad de Deusto. Es un agente científico tecnológico integrado en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación que, durante 2013, movilizó 7 millones de euros en proyectos de investigación. Tiene una plantilla de 109 personas, de las cuales, 89 son investigadores.



La Universidad de Deusto fue fundada en 1886 por la Compañía de Jesús. Tiene una población estudiantil de más de 11.000 alumnos, de los cuales más del 15% son alumnos internacionales repartidos en seis facultades: Ciencias Sociales y Humanas, Derecho, Deusto Business School, Ingeniería, Psicología y Educación, y Teología.

Orkestra busca ser un agente de cambio que, a través de la investigación, propicie la mejora competitiva del País Vasco y con ello el bienestar de sus ciudadanos. Asimismo, busca ser una referencia internacional en la generación de nuevo conocimiento sobre competitividad regional.

Las actividades del Instituto se desarrollan en el marco de su valor estratégico, que es el de actuar como eslabón entre la investigación de excelencia y su aplicación en la mejora de la competitividad, de la mano de administraciones públicas, empresas y sociedad civil. De esta manera busca impulsar la transformación productiva a través de la generación de conocimiento conjunto y conexión de las capacidades de los diferentes actores de la CAPV, con el objetivo último de generar empleo y bienestar.

Los objetivos del Instituto son los siguientes:

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



1.2

Un caso de éxito de cooperación público-privada

El Instituto, desde su creación, cuenta con el apoyo de entidades públicas y empresas privadas referentes que dotan de estabilidad al proyecto.

El Gobierno Vasco, a través de SPRI, Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial, la Diputación Foral de Bizkaia (DFB) y la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG) participan en el proyecto, conscientes del papel fundamental del Instituto como soporte de las estrategias de competitividad, tanto de los agentes públicos, como de los agentes privados.

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



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



1.3

Órganos de Gobierno

El Instituto se asienta en un modelo organizativo que busca representar y, en la medida de lo posible, armonizar los intereses de los diferentes agentes implicados en la mejora de la competitividad. Este modelo organizativo le facilita el logro de sus objetivos.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El órgano máximo del Instituto es el Consejo de Administración, que tiene atribuidos su representación, gobierno y administración.

Durante el ejercicio 2013 se incorporó Dña. Estibaliz Hernaez Laviña, viceconsejera de Tecnología, Innovación y Competitividad del Departamento de Industria, Innovación y Turismo del Gobierno Vasco. Asimismo, se incorporó al Consejo D. Imanol Pradales, diputado foral de Promoción Económica de la DFB. Con fecha posterior al 31 de diciembre de 2013 D. Xabier Iturbe ha dejado de ser miembro del Consejo de Administración. Orkestra quiere agradecer su labor y trabajo durante estos años como consejero del Instituto.

La composición del Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2013 es la siguiente:

Presidentes de Honor

- › **D. MICHAEL E. PORTER**
Institute for Strategy and Competitiveness,
Universidad de Harvard
- › **D. JOSÉ LUIS LARREA**

Presidente del Consejo de Administración

- › **D. IGNACIO M^º ECHEBERRIA**
Presidente de Indumetal Recycling, S.A.

Miembros del Consejo de Administración

- › **D. JESÚS ALBERDI**
- › **D. ANDRÉS ARIZKORRETA**
Consejero Delegado de CAF
- › **D. GUILLERMO DORRONSORO**
Decano de Deusto Business School
de la Universidad de Deusto
- › **D. ALBERTO GARCÍA ERAUZKIN**
(Representante de Euskaltel)
Presidente de Euskaltel
- › **D. JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI**
Vicepresidente de Deusto Business School
Presidente de Bankia
- › **DÑA. ESTIBALIZ HERNAEZ LAVIÑA**
(Representante del Gobierno Vasco)
Viceconsejera de Tecnología, Innovación y
Competitividad del Gobierno Vasco
- › **D. XABIER ITURBE**
(Representante de Obra Social Kutxa)
Vicepresidente 1º de Kutxabank
Presidente de Kutxa
- › **D. JON LARRINAGA**
Director de Relaciones Institucionales de
Aernnova
- › **D. EMILIANO LÓPEZ ATXURRA**
(Representante de Petronor)
Miembro del Consejo de Administración de
Petronor
- › **D. IMANOL PRADELES**
(Representante de la Diputación Foral
de Bizkaia)
Diputado Foral de Promoción Económica
de la Diputación Foral de Bizkaia
- › **D. GUILLERMO ULACIA**
- › **D. JON PELI URIGUEN ANSOLA**
(Representante de la Diputación Foral
de Gipuzkoa)
Diputado Foral de Innovación, Desarrollo
Rural y Turismo de la Diputación Foral
de Gipuzkoa

Secretario del Consejo de Administración

- › **D. VÍCTOR URCELAY**
Catedrático de la Universidad de Deusto

CONSEJO ASESOR

El Consejo Asesor del Instituto, formado por expertos internacionales en el área de la competitividad, asesora al Consejo de Administración y a su Presidente en la revisión y seguimiento de la marcha de la entidad.

La composición del Consejo Asesor a 31 de diciembre de 2013 es la siguiente:

Presidente del Consejo Asesor

- › **D. CHRISTIAN KETELS**
Institute for Strategy and Competitiveness,
Universidad de Harvard

Miembros del Consejo Asesor

- › **D. JOSÉ LUIS CURBELO**
Economista jefe y vicepresidente de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de la Corporación Andina de Fomento (CAF)
- › **D. MIKEL LANDABASO**
Comisión Europea

Durante el año, los miembros del Consejo Asesor participaron en la definición de la nueva estructura del Instituto, aportaron asesoramiento experto en el diseño de su estrategia de internacionalización y contrastaron publicaciones y resultados académicos, entre otras actividades relevantes. Christian Ketels y Mikel Landabaso participaron en el acto de presentación del *Informe de Competitividad del País Vasco 2013*, que tuvo lugar en la Universidad de Deusto el día 27 de junio.

COMITÉ DE SEGUIMIENTO

El Comité de Seguimiento, integrado por representantes de las instituciones patrocinadoras, da seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico del Instituto y al Plan de Actividades que cada año aprueba el Consejo de Administración.

La composición del Comité de Seguimiento a 31 de diciembre de 2013 es la siguiente:

Miembros del Comité de Seguimiento

- › **D. JOSÉ RAMÓN BELOKI**
(Representante del Gobierno Vasco)
- › **D. JOSÉ MANUEL DE LA SEN**
(Representante de Petronor)
- › **D. ZIGOR INZA**
(Representante de Kutxa)
Jefe de Integración y Proyectos de Kutxabank
- › **D. ELOY LÓPEZ-PARA**
(Representante de Euskaltel)
Staff de Presidencia y Desarrollo Corporativo de Euskaltel
- › **D. OSCAR USETXI**
(Representante de la Diputación Foral de Gipuzkoa)
Director de Promoción de la Innovación y el Conocimiento en el Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo de la Diputación Foral de Gipuzkoa

Durante 2013 también fueron miembros del Comité de Seguimiento, por parte de Euskaltel, D. Manuel Salaverría (Gestión de Clientes) y D. Manuel Arco Barreras (Organización, RRHH y Calidad). Orkestra agradece a ambos su apoyo y aportaciones al proyecto.

Con fecha posterior a 31 de diciembre de 2013 D. Zigor Inza dejó de ser miembro del Comité de Seguimiento; Orkestra le agradece su labor y trabajo durante estos años.

COMITÉ DE PATRONOS DE LA CÁTEDRA DE ENERGÍA

El Comité de Patrones orienta, asesora y hace el seguimiento de las actividades de la Cátedra de Energía.

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

Presidente del Comité de Patrones de la Cátedra de Energía

- › **D. EMILIANO LÓPEZ ATXURRA**
(Representante de Petronor)
Miembro del Consejo de Administración de Petronor

Miembros del Comité de Patrones de la Cátedra de Energía

- › **DÑA. PILAR URRUTICOECHEA**
(Representante del EVE)
Directora General del EVE
- › **D. DANIEL LÓPEZ**
(Representante de The Boston Consulting Group)
Socio y director general de BCG
- › **D. PEDRO MARTÍNEZ CID**
(Representante de Iberdrola)
Adjunto a la Dirección de Innovación, Medio Ambiente y Calidad de Iberdrola

En 2013 también formaron parte del Comité de Patrones de la Cátedra de Energía D. Juan José Alonso, representante del Clúster de la Energía y D. José Ignacio Hormaeche, como representante del EVE. Orkestra agradece a ambos su apoyo y aportaciones al proyecto.

1.4

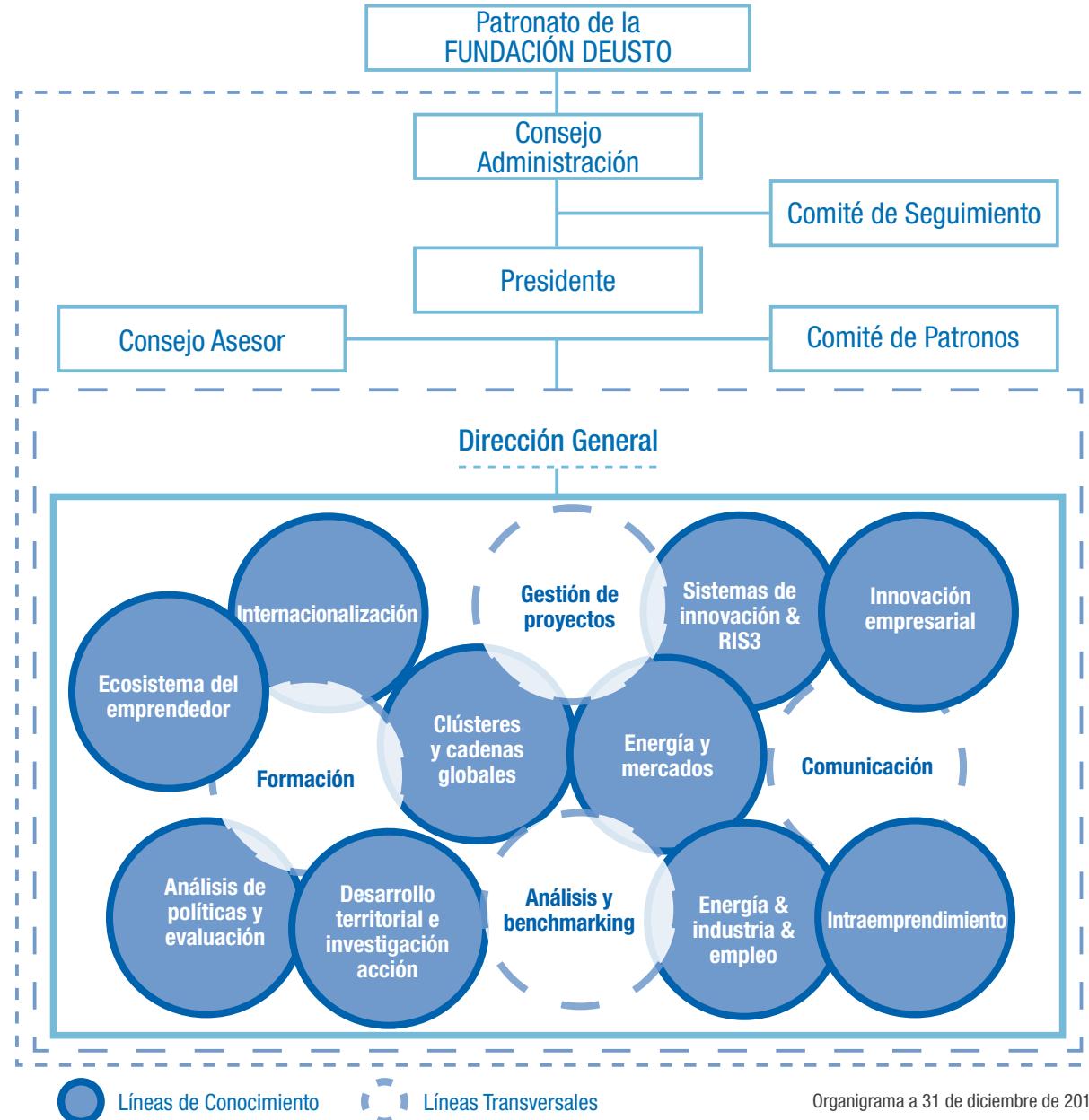
Estructura organizativa

El 7 de junio de 2013, el Consejo de Administración del Instituto aprobó un nuevo modelo organizativo interno orientado a fortalecer la actividad del Instituto en los próximos años. Este nuevo modelo organizativo busca potenciar las capacidades temáticas y transversales de los profesionales del Instituto, con una perspectiva internacional y dando respuesta a los retos de competitividad del País Vasco.

Esta organización en red, que opera bajo la dirección de Mari Jose Aranguren (Directora Académica) e Ibon Gil de San Vicente (Director Adjunto a la Dirección General), responsables de la Dirección General del Instituto, está formada por una serie de nodos conformados por profesionales o grupos de profesionales que llevan a cabo y se responsabilizan de áreas de actuación y/o proyectos alineados a objetivos anuales o plurianuales.

Las líneas de conocimiento representan capacidades temáticas en las que el Instituto profundiza para avanzar en el conocimiento de la competitividad territorial y las políticas para su desarrollo.

La Cátedra de Energía incorpora los proyectos que tengan un interés o incidencia en el sector energético o de sus empresas y en la competitividad y los retos del País Vasco. Eloy Álvarez-Pelegrí es el director de la Cátedra de Energía.



UN PROYECTO VIVO, ABIERTO Y DE CARÁCTER INTERNACIONAL

Orkestra está formado por un equipo dinámico y multidisciplinar con un creciente carácter internacional, integrando profesionales provenientes de Australia, España, Holanda, Italia, México, Noruega, Reino Unido, Rusia, Uruguay, Ucrania y Venezuela.

Un equipo cualificado que cuenta con 18 doctores

**Henar Alcalde Eloy Álvarez Nerea Álvarez Mari Jose Aranguren
Ainhoa Arrona Amaia Azpiazu Aitziber Barrio Megan Briggs Patricia Canto
Unai Castro Ana Carmen Díaz Idoia Egaña Aitziber Elola Miren Estensoro
Susana Franco Ibon Gil De San Vicente José Luis González Maribel Guerrero
Bart Kamp Lorea Larrabeiti Macarena Larrea Miren Larrea Usue Lorenz
Edurne Magro Celia Mosácula Asier Murciego Mikel Navarro Laura Oreja
Mario Davide Parrilli Iñaki Peña Etorne Ugalde Carme Vallverdu
Raquel Vazquez James Wilson**

En 2013 también colaboraron activamente en Orkestra las siguientes personas:

Alexandra Karpova, Anastassia Konstantynova, Asier Minondo, Bárbara García, Cristina Molina, Daniel Covarrubias, Diana Hecheverría, Eissa Alrumaithi, Ekaterina Mikhailova, Emanuela de Menna, Francisco Olarte, Iñigo Ruiz de Apodaca, Iñigo Varela, James Karlsen, Javier Miner, Jon Mikel Zabala, Ken Dovey, Khalid Ali Hamed Al Suleimani, Leire Bernabé, Lorea Yarzabal, Lourdes Moreno, Oier Peñagaricano y Sebastián Rincón.



Presencia en los medios



Orkestra 2.0

f
Informe de Competitividad, BAC+, RIS3 y hubs gasistas: lo más visto en Facebook

n
Newsletter

t
#Competitividad2013 @Orkestra

w
Orkestra Blog: Beyond Competitiveness

Leadership: Well-Known Word... Slippery Concept...

Complex Phenomenon

El valor de Fagor Electrodomésticos visto desde una perspectiva del clúster gastronómico vasco

Christine Lagarde y Olli Rehn se van de compras en Eroski

Estrategias de colaboración exploratoria: Graphenea-Orkestra o cómo alcanzar una situación “win-to-win”

La internacionalización de la empresa vasca: ¿Cómo sacar una cola larga de una puerta giratoria?

Bridging the Gap: Socially Integrating Cross-border Regions

Supporting cross-border inter-clustering, why matter?

“El sector energético tiene que estar siempre alerta”

¿Cuáles son las percepciones empresariales sobre los factores que inciden en la competitividad?

Cluster Observatory, clusters, Competitividad, empresa, estrategia, I+D, informe de competitividad, País Vasco, políticas clúster, Portugal, producción, Rumanía, territorio

Gobernanza local: una oportunidad que no siempre resulta en lo esperado

¿Cómo revitalizar las actividades manufactureras?

Spain's last economic stronghold struggles to maintain resilience

El clúster vasco de la industria aeronáutica y espacial: un caso de éxito en la creación de un clúster

Medidas simples para aspectos complejos

The competitive advantages of emerging economies: from cheap labour over sophistication of demand to innovation incubation

Una breve reflexión sobre la estrategia competitiva del País Vasco

Reducido tamaño empresarial

Hacia una sociedad emprendedora

2

Actividades

Las actividades del Instituto se desarrollan en el marco de su valor estratégico, que es el de actuar como eslabón entre la investigación de excelencia y su aplicación en la mejora de la competitividad, de la mano de administraciones públicas, empresas y sociedad civil. De esta manera busca impulsar la transformación productiva a través de la generación de conocimiento conjunto y conexión de las capacidades de los diferentes actores de la CAPV, con el objetivo último de generar empleo y bienestar.

2.1

Las 3 iés

Las actividades de Orkestra se enmarcan en tres funciones básicas, las denominadas 3 iés, con las que, a través de un desarrollo sinérgico, se busca el logro de los objetivos antes señalados.

INVESTIGACIÓN

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

En 2013, los investigadores de Orkestra publicaron 22 artículos en revistas científicas, 11 de ellos en revistas ISI -estándar de homologación de excelencia internacional de las publicaciones científicas;- 16 libros e informes y 5 capítulos de libro. Presentaron además, 32 comunicaciones académicas en congresos nacionales e internacionales.

22
artículos en
revistas científicas

16
libros e
informes

32
comunicaciones
académicas

5
capítulos
de libro

INTERACCIÓN

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

A lo largo de 2013 Orkestra organizó 27 eventos (conferencias, seminarios, talleres, jornadas, sesiones etc.), en los que participaron cerca de 700 profesionales, representantes empresariales, decisores públicos y agentes socioeconómicos en general.

27
eventos

700
profesionales

INSTRUCCIÓN

La instrucción especializada, fijando contenidos, acreditando programas, materiales y capacitadores, para preparar a los líderes de la competitividad, así como el diseño e impartición de programas propios. En 2013, finalizó la segunda edición y comenzó la tercera, del curso Energía y Competitividad: Gas, Redes y Renovables que organiza la Cátedra de Energía.

Además, los investigadores de Orkestra desarrollaron una importante actividad en sesiones de formación de grado, posgrado y educación ejecutiva impartidas por la DBS.

Curso de Energía
MOC
Formación DBS

3 iés



Con participantes del proyecto Eurorregión Aquitania-Euskadi en Hendaya (Francia)



En la 16th TCI Annual Global Conference, Kolding (Dinamarca)



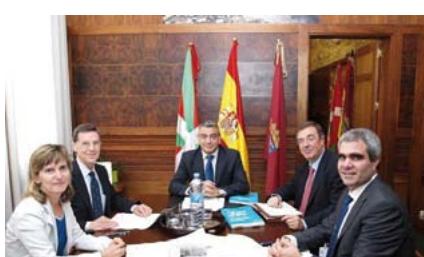
En el VII Foro de Competitividad de las Américas, Cd. de Panamá (Panamá)



En la Universidad del Pacífico, Lima (Perú)



Con representantes de España en la OEA, Washington (EEUU)



En la Diputación Foral de Álava



En el Banco Mundial, Washington (EEUU)



En los Martes de Innobasque



Visita Universidad del Valle (Colombia)



Visita delegación de Chile

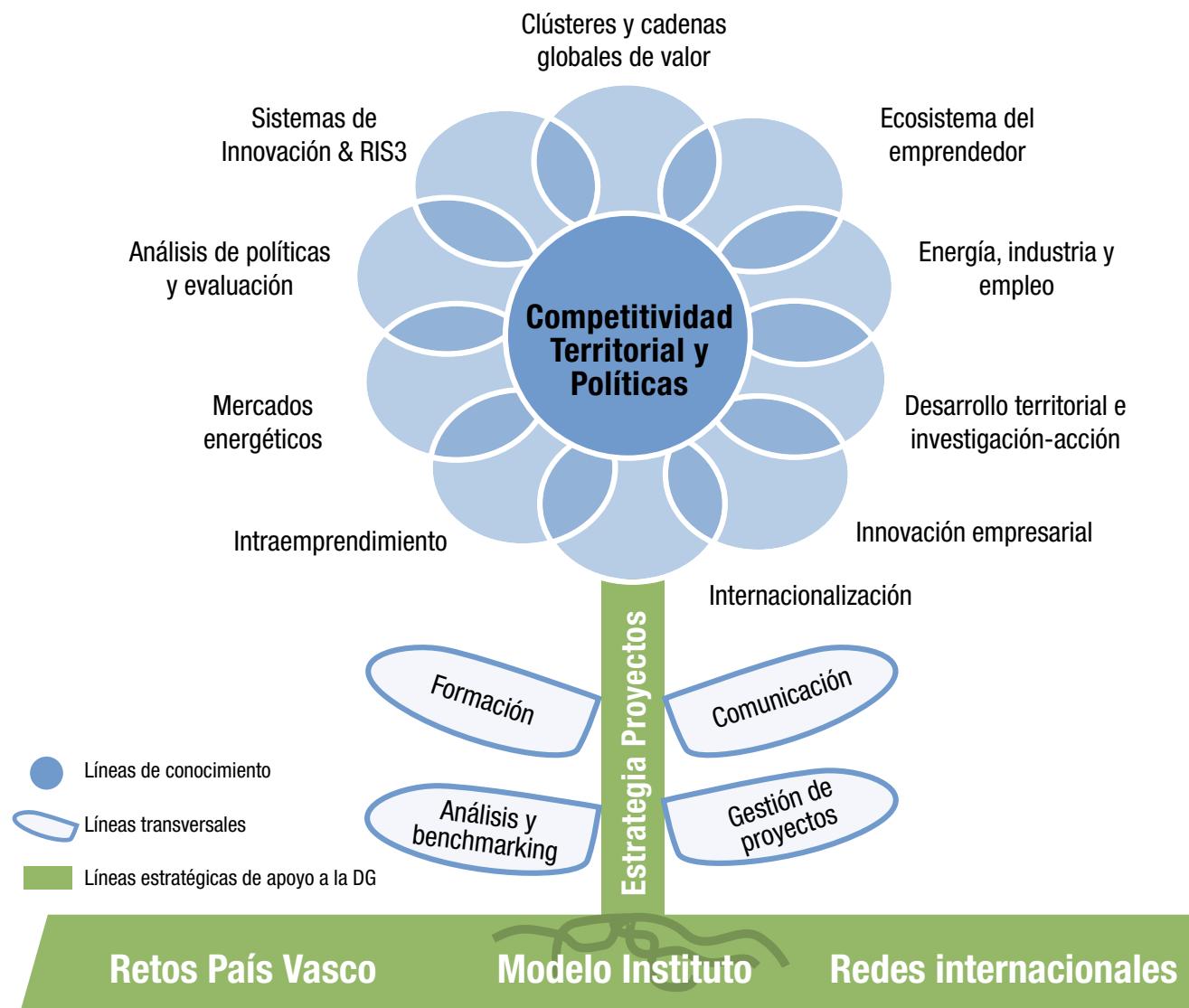
2.2

Líneas de conocimiento

El Instituto analiza la competitividad territorial a través de nueve líneas de conocimiento claves.

Las líneas de conocimiento se apoyan, para su mejor desarrollo, en cuatro líneas transversales.

El análisis de la competitividad territorial se hace con una perspectiva internacional, dando respuesta a retos locales.

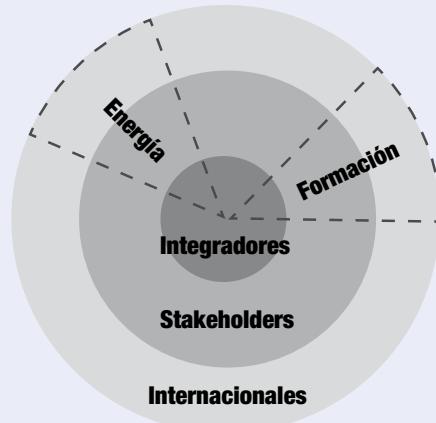


Análisis de políticas y evaluación	Clústeres y cadenas globales de valor	Ecosistema del emprendedor	Energía, industria y empleo	Desarrollo territorial e investigación acción
Engloba el conocimiento sobre políticas regionales de innovación y competitividad, sus instrumentos, la medición de su impacto así como el análisis del propio proceso de definición, implantación y evaluación de políticas. Esto implica el estudio, entre otros, del propio sector público y cómo éste se coordina a diferentes niveles.	Los procesos de clusterización conducen al surgimiento, y funcionamiento en red, de concentraciones geográficas de empresas interrelacionadas y especializadas. El Instituto ha desarrollado desde su creación un importante capital en el conocimiento de clústeres, en concreto: identificación y evaluación; políticas para impulsar dinámicas de clúster y la importancia del capital social.	Un polo de desarrollo abocado a reinventarse de forma permanente ha de estar dotado de un ecosistema emprendedor que permita transformar y rejuvenecer el tejido empresarial para que sea más competitivo en el plano global y, por tanto, generador de bienestar. Para ello es necesario incidir en el funcionamiento conjunto, eficiente, de los sistemas de innovación regional y educativo, comunidad financiera (business angels, capital riesgo, crowdfunding...), administraciones locales, y demás actores socioeconómicos de apoyo al emprendimiento.	Estudio del suministro energético desde un punto de vista industrial como input, analizando el papel de la energía dentro de la competitividad empresarial, siguiendo el "diamante de la competitividad" y la "clusterización" así como, los efectos potenciales relativos a la incorporación de nuevas tecnologías energéticas y la creación de nuevas empresas o negocios.	Definición de estrategias territoriales basadas en la gobernanza multivel: coordinación intra-institucional e inter-institucional; construcción de estrategias económicas compartidas, partenariados público-privados, y generación de capital social.
Innovación empresarial	Intraemprendimiento	Internacionalización	Mercados energéticos	Sistemas de innovación y RIS3
Desarrollo y aplicación de herramientas de análisis y benchmarking para ofrecer inteligencia competitiva y puntos de referencia a las empresas vascas y a los actores que les apoyan. Reorientación de la innovación empresarial hacia estrategias sostenibles socio-económicamente.	Ánalisis de los factores determinantes, las estrategias, los procesos y los impactos de prácticas intraemprendedoras al interior de organizaciones existentes. Se parte de la base de que en un contexto económico que impone a las empresas serios desafíos, las prácticas emprendedoras (nuevas, nuevas unidades de negocio o nuevos modelos de negocio) al interior de empresas existentes pueden ser un mecanismo para generar valor.	Ánalisis de los motivos y estrategias de la internacionalización de las empresas (modos de entrada, destinos geográficos, etapas, actividades, y los modelos de gestión). Desde una visión sistémica se realizan diagnósticos que faciliten el diseño, la implementación y la medición del impacto de las políticas de apoyo a la internacionalización.	Ánalisis del contexto de los mercados energéticos internacionales y nacionales, en sus aspectos más relevantes. Examen de las tecnologías de generación de energía y de la incorporación de los requisitos de política medioambiental y/o energética.	Realización de diagnósticos sobre los cuáles construir la estrategia territorial, apoyo en el diseño de dichas estrategias y facilitación de su proceso de construcción. Conocimiento avanzado en apoyar los procesos de definición de Smart Specialisation Strategies (RIS3).
Las líneas de conocimiento se apoyan en líneas transversales, es decir, en capacidades interdisciplinarias que permiten definir y aplicar procesos y prácticas que posibilitan un mejor desarrollo de las líneas de conocimiento.	Comunicación	Formación	Análisis y benchmarking	Gestión de proyectos
	Comprende las capacidades relacionadas con la comunicación y tiene como objetivo contribuir al posicionamiento estratégico de Orkestra como un agente de cambio a través de la investigación, mediante la difusión del impacto de la actividad del Instituto en la mejora de la competitividad y en la generación de nuevo conocimiento sobre competitividad regional.	Comprende las capacidades relacionadas con la capacitación y tiene como objetivo transferir y contrastar el conocimiento que se genera en el Instituto así como servir de herramienta para iniciar procesos de colaboración o establecer alianzas estratégicas con otros agentes.	Comprende las actividades y trabajos relativos a la utilización de datos, su análisis, representación gráfica y generación de herramientas de aplicación. Se materializan en el Competitiveness Observatory.	Comprende las actuaciones relativas a la captación de proyectos competitivos, su gestión, vigilancia y justificación.

2.3

Proyectos

Los proyectos son la unidad de gestión alrededor de la cual se desarrollan todas las actividades del Instituto.



Proyectos integradores

Representan el valor estratégico del Instituto al ser proyectos cuyo desarrollo requiere de la utilización del conjunto de conocimientos y capacidades existentes. Además de nutrirse de dichas capacidades, las alimentan y, por su propia dinámica, generan capacidades nuevas.

Competitiveness Observatory

El surgimiento de una nueva complejidad en los parámetros y relaciones económicas globales hace preciso entender y medir las claves de la misma. La actuación de gobiernos, empresas y el conjunto de actores económicos se verá determinada por la evolución de esta nueva complejidad. Orkestra Competitiveness Observatory desarrolla su trabajo en el contexto de esta nueva complejidad y estudia su efecto en la competitividad de los territorios.

Algunos de los elementos que caracterizan esta nueva complejidad son:

- Globalización del consumo, la producción y el conocimiento y la creciente importancia, a múltiples niveles, de actores y dinámicas provenientes de algunos de los hasta ahora llamados países emergentes.
- Cambios radicales y acelerados («disruptivos») de los paradigmas tecnológicos y de innovación, con «lo digital» como factor determinante de los mismos.
- Apertura y carácter multinivel de las relaciones entre las empresas y el conjunto de los agentes relevantes para su desempeño (administraciones, sistema científico tecnológico, otras empresas en cadenas de valor globales, etc.).
- Crecimiento de las tensiones energéticas y medioambientales, frecuentemente relacionadas con las inquietudes acerca del cambio climático, y más recientemente acentuadas a raíz del incidente de Fukushima y la incertidumbre sobre la oferta de hidrocarburos.
- Estancamiento demográfico y envejecimiento, y otros elementos sociales que condicionan el contexto de la CAPV y de la población en varios países occidentales, que abre interrogantes y contradicciones —también oportunidades— acerca de la solidaridad inter-generacional, los sistemas de pensiones, y la capacidad de las economías para mantener altos niveles de vida con tasas de dependencia elevadas.

Orkestra Competitiveness Observatory es la plataforma de conocimiento que recoge los factores críticos de competitividad de un territorio y permite valorar su posicionamiento en relación con otros territorios de referencia.

Asimismo el Observatorio pone en valor el sistema económico avanzado de la CAPV y su modelo de competitividad para promoverlo internacionalmente en congresos y foros de reflexión. La finalidad es dar visibilidad y reconocimiento al sistema económico que se está desarrollando en la CAPV y promover su posicionamiento internacional como centro de inversiones.

El valor estratégico de Orkestra Competitiveness Observatory se basa en el firme posicionamiento que tiene en las redes globales de excelencia y su arraigo al territorio al que pertenece, lo que le permite transferir investigación desarrollada en la frontera del conocimiento a los agentes socioeconómicos. De esta manera facilita la definición de políticas y la toma de decisiones se apoyan en este conocimiento puntero.

Diagnóstico de Competitividad

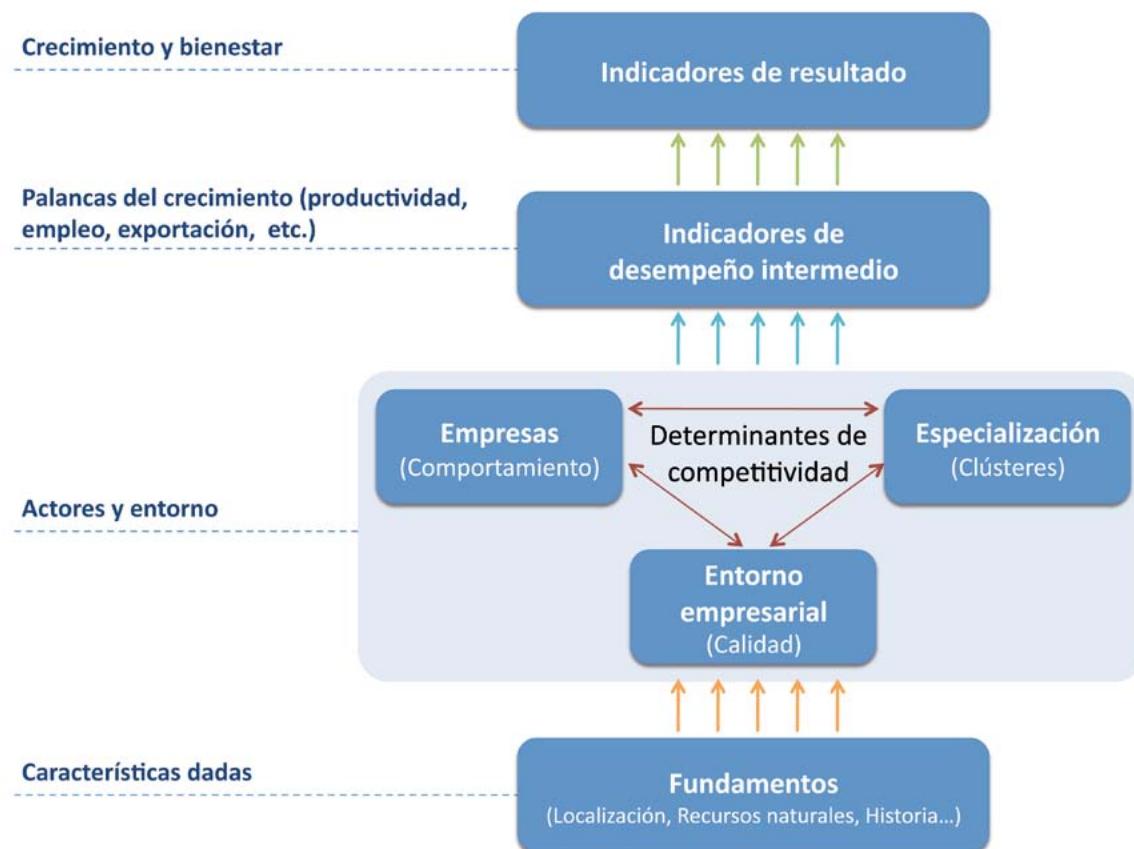
OBJETIVOS

El modelo vasco de competitividad y su transformación han sido una constante en la reflexión de Orkestra. Gran parte de la actividad del Instituto está orientada a generar conocimiento, contrastarlo y transferirlo a los agentes responsables para que puedan incluirlo en sus políticas públicas y privadas.

Orkestra busca situar esta iniciativa, de interés general para CAPV, como centro de conocimiento de la economía vasca que, a través de la generación de conocimiento conjunto y conectando las capacidades de los diferentes actores de la CAPV, busca impulsar la transformación productiva con el objetivo último de generar empleo y bienestar. El objetivo es desarrollar capacidades para transformar la innovación tecnológica y no tecnológica en bienes y servicios que puedan ser comprados y vendidos en los mercados globales y/o que mejoren la productividad.

HITOS

- Publicaciones:
 - Orkestra (2013). *Informe de Competitividad del País Vasco 2013. Transformación productiva para el mañana*. Bilbao: Publicaciones Deusto; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. ISBN: 978-84-15759-10-2.
 - » *Euskal Autonomía Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2013ko Txostena*. Laburpen exekutiboa. Bilbao: Publicaciones Deusto; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. ISBN: 978-84-15759-12-6.
 - » *Informe de Competitividad del País Vasco 2013. Transformación productiva para el mañana*. Resumen ejecutivo. Bilbao: Publicaciones Deusto; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. ISBN: 978-84-15759-11-9.
 - » *The Basque Country Competitiveness Report 2013. Productive Transformation for Tomorrow*. Executive Summary. Bilbao: Publicaciones Deusto; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. ISBN: 978-84-15759-13-3.
- Seminarios, jornadas y workshops:
 - «Conferencia de Competitividad 2013» Universidad de Deusto, Bilbao, 27 de junio de 2013.



2.3

Proyectos

Proyectos con stakeholders

Avanzan en el conocimiento sobre cómo abordar retos competitivos concretos. Se desarrollan con el apoyo de stakeholders del Instituto.

Análisis del uso de patentes y sus implicaciones para la competitividad territorial

Financiado a través del Programa Saitotek del Gobierno Vasco

OBJETIVOS

Profundizar en el conocimiento que los datos contenidos en las bases de datos de patentes pueden proporcionar sobre el sistema regional de innovación vasco, desde un punto de vista comparado y exponer las posibilidades que la administración vasca posee para avanzar y mejorar en este ámbito.

HITOS

- Seminarios, jornadas y workshops:
 - «Análisis del uso de patentes y sus implicaciones para la competitividad territorial». Taller celebrado en el campus de Donostia-San Sebastián de la Universidad de Deusto el 19 de diciembre de 2013

Bilbao NextLab

Financiado por el Ayuntamiento de Bilbao

OBJETIVOS

Trabajar en un proceso de investigación-acción para la definición del modelo de transformación económica de Bilbao, y de las herramientas de política que faciliten la implantación de ese modelo.

HITOS

- Reunión de lanzamiento Orkestra-Deusto con representantes del Ayuntamiento de Bilbao, para poner en marcha el proceso de definición de la propuesta de trabajo. Bilbao, 13 de septiembre de 2013.
- Jornada de presentación de la iniciativa a representantes de la comunidad universitaria, el Ayuntamiento de Bilbao y otros agentes. Universidad de Deusto. Bilbao, 17 de octubre de 2013.
- Reuniones de trabajo los días 27 de septiembre, 18 de noviembre y 20 de diciembre de 2013 en las que, en base a diferentes marcos teóricos y conceptos, se reflexionó en torno a la unidad territorial del proyecto y se comenzó un proceso de cambio relacionado con el modo de hacer política requerido para facilitar el proceso de transformación económica de la ciudad.
- Resultados preliminares de los análisis de benchmarking y elección de un grupo de ciudades para profundizar el análisis.

COLABORADORES

Universidad de Deusto y Ayuntamiento de Bilbao.

Desarrollo económico de la Comarca del Goierri

Financiado por la Agencia de Desarrollo Comarcal de Goierri (Goieki).

OBJETIVOS

Contribuir al proceso de desarrollo económico de la Comarca del Goierri mediante la puesta en marcha y desarrollo, a través de un proceso de investigación-acción, del Foro Industrial de la Comarca. El foro tendrá como objetivo crear una visión común para el desarrollo económico comarcal, así como definir la estrategia comarcal de especialización.

HITOS

- Comunicaciones académicas:
 - Estensoro, M. (2013). How does social innovation occur? Experiences from an action research process in a local network. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián.
 - Estensoro, M., Karlsen, J., Larrea, M. (2013). How does social innovation occur? Experiences from an action research process in a local network. *4th EMES International Research Conference on Social Enterprise*. 1-4 de julio, Lieja (Bélgica).
- Otros:
 - Creación del Foro Industrial Comarcal y definición del modo de gobernanza para el desarrollo económico comarcal (enero-abril).
 - Ampliación del proceso a nuevos actores y creación del espacio “Agenda 22” con el fin de generar un nuevo modelo de gobernanza para el desarrollo comarcal en el cual se consideren diferentes perspectivas, más allá del desarrollo industrial. (abril-junio).
 - Avance en la definición de líneas de acción para incorporar otros agentes políticos en el proceso (julio-septiembre).



Business Angels Crecer+ (BAC+)

OBJETIVOS

Promover una comunidad de inversores Business Angels en la CAPV que aporte capital inteligente (*smart money*) a emprendedores cuyos negocios se encuentren en una fase temprana y esperen un rápido crecimiento.

HITOS

- Cierre de 4 operaciones en 2013 por un monto total de 1.4 millones de euros.
- Celebración de 3 foros de inversión en los que participaron cada vez una treintena de inversores y se presentaron un total de 17 proyectos emprendedores de alto potencial de crecimiento (31 de enero, 25 de abril y 7 de noviembre).
- Escuela Business Angels Crecer+. Evento de formación organizado en colaboración con la DBS en el que participaron 45 empresarios, inversores, representantes de family offices, instituciones de apoyo al emprendimiento, directivos y personas interesadas en formarse en procesos de inversión en nuevos proyectos con alto potencial de crecimiento. Universidad de Deusto, campus de Bilbao, 23 de octubre de 2013.
- Celebración de dos encuentros «Management Emprendedor» con el fin de identificar y aportar talento directivo a proyectos tecnológicos con potencial (7 de mayo y 28 de noviembre). Se cerraron tres operaciones donde se incorpora talento directivo a proyectos emprendedores.
- Creación, de la mano de Deusto Business Alumni, de Deustolnvest, un club para inversores jóvenes noveles. Se logró el cierre de una operación con la empresa Pharmamodelling S.L.

COLABORADORES

Business Angels de la red Crecer+, miembros de AEBAN y EBAN, ADEGI, Ampyme y Deusto Business Alumni, Tecnalia, y Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Coopera Pyme Bizkaia

Financiado por la DFB dentro del Programa Bizkailab

OBJETIVOS

Aumentar la propensión de las empresas vizcaínas a la cooperación inter-organizacional, la innovación y la internacionalización, así como el rendimiento que obtienen de estas actividades.

HITOS

- Elaboración de los siguientes informes sobre el conjunto de empresas de Bizkaia:
 - Análisis de pautas sectoriales y geográficas de cooperación en innovación y modos de innovación.
 - Análisis de los modos de innovación.
 - Análisis del comportamiento y de rasgos empresariales en relación a la cooperación en innovación.
 - Análisis del comportamiento y de rasgos empresariales en relación a la internacionalización.
 - Evaluación de los programas de apoyo de la DFB y de las empresas que solicitan participar en ellos.

COLABORADORES

Universidad de Deusto.



Decisiones estratégicas en la internacionalización de las empresas

Financiado por el Programa Saiotek del Gobierno Vasco

OBJETIVOS

Comprender y desvelar cómo afrontan y organizan las empresas vascas el proceso de internacionalización. Identificar las principales barreras que las empresas afrontan en este proceso. Derivar lecciones con el fin de mejorar las prácticas y posibilidades de éxito por parte de las empresas y de los actores que prestan apoyo a las empresas.

HITOS

- Publicaciones:
 - Egaña, M., Kamp, B., Errasti, A. (2013). Current trends in international operations. En A. Errasti, *Global Production Networks*, (págs. 1-34) (2nd ed.) Taylor and Francis Group. ISBN: 978-1-4665-6292-9
- Comunicaciones académicas:
 - Kamp, B. (2013). The rise of China and India as a standout for innovation activities. *XV World Economy Meeting*, Universidad de Cantabria, 5-7 de junio, Santander.



2.3

Proyectos

Corporate Venturing Activity in Spain: Determinants and Performance

Financiado por Global Entrepreneurship Research Association (GERA)

OBJETIVOS

Identificar los factores que determinan -a nivel individual, organizacional y del entorno, la creación de nuevas empresas "desde" y "para" organizaciones existentes en España. Analizar si el desempeño de este tipo de empresas es diferente o similar a empresas que han nacido de manera independiente (sin el soporte de una existente) en España.

HITOS

- Comunicaciones académicas:

- Alrumaihi, E., Guerrero, M., Moreno, L., Jung, A. (2013). Intrapreneurial experience and firm creation: Evidence from Spain. *GEM Research Conference 2013*, 19-21 de junio, Barcelona.
- Alrumaihi, E., Guerrero, M., Peña-Legazkue, I. (2013). The role of employees' human capital and work environment on the creation of organizational spin-off: Evidence from Spain. *XXVII RENT Conference*. University of Management and Economics, 20-22 de noviembre, Vilnius (Lituania).



Estudio de legados de las asociaciones clúster

OBJETIVOS

Analizar las ventajas competitivas de los clústeres y la evolución de los mismos a lo largo de su historia así como sus retos actuales y publicar un estudio sobre cada clúster analizado.

HITOS

- Publicaciones:

- Elola, A., Valdaliso, J.M., López, S.M. (2013). The competitive position of the Basque aerospace cluster in global value chains: A historical analysis. *European Planning Studies*, 21(7), 1029-10452.

- Comunicaciones académicas:

- Valdaliso, J.M., Elola, A., Franco, S., López, S. (2013). Do clusters follow the industry life cycle? An exploratory meta-study of Basque clusters from the 1970s to 2008. *ERSA 2013*, 26-29 de agosto, Palermo (Italia).
- Valdaliso, J.M., Elola, A., Franco, S., López, S. (2013). Cluster life cycles and regional economic evolution. An exploratory meta-study of Basque clusters between 1970 and 2008. RiP 2013. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián.

- Seminarios, jornadas y workshops:

- Presentación pública del libro *El clúster de la industria aeronáutica y espacial del País Vasco: orígenes, evolución y trayectoria competitiva*, en la sede de Automotive Intelligence Center, Amorebieta, 14 de febrero de 2013.

COLABORADORES

Eusko Ikaskuntza, Universidad de Salamanca y UPV/EHU.

Estudio y aplicación de prácticas intraemprendedoras en la CAPV

Financiado por el Programa Saiotek del Gobierno Vasco

OBJETIVOS

Llevar a cabo una reflexión teórico/práctica de las herramientas y las estrategias existentes a fin de definir una propuesta contrastada de modelos de intra-emprendimiento aplicables a empresas y a entornos comarcales.

HITOS

- Publicaciones:

- Bosma, N., Wennekers, S., Guerrero, M., Amorós, J.E., Martíarena, A., Singer, S. and Global Entrepreneurship Research Association (2013). *Special Report on Entrepreneurial Employee Activity 2011*. GEM. The Global Entrepreneurship Monitor. ISBN: 978-1-939242-02-0

- Guerrero, M., Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 397-416.

- Hornsby, J., Peña-Legazkue, I., Guerrero, M. (2013). Guest editorial: the role of corporate entrepreneurship in the current organizational and economic landscape. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 295-305.

- Comunicaciones académicas:

- Guerrero, M., Moreno, L., Peña-Legazkue, I. (2013). The role of intrapreneurial experience on independent and corporate new ventures: Evidence from Spain. Facultad de Empresariales de la Universidad de Málaga. 15-17 de septiembre, Málaga.

- Guerrero, M., Peña-Legazkue, I. (2013). Determinants of corporate and independent venturing during expansionary and recessionary economic periods. *Corporate Entrepreneurship in the New Global Economic Reality Workshop*. Entrepreneurship Research Centre, Warwick Business School, 13-14 de junio, Warwick (Reino Unido).

Fórmulas de propiedad y accionariado de las empresas como factor de competitividad

OBJETIVOS

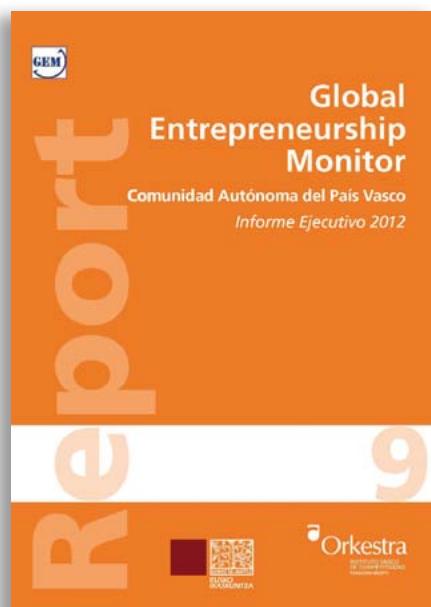
Examinar la relación que existe entre las fórmulas de propiedad y accionariado de las empresas y la competitividad.

HITOS

- Elaboración de un diagnóstico sobre fórmulas de propiedad y competitividad empresarial.

COLABORADORES

Kutxabank, Adegi, Cátedra de Empresa familiar de la UD, DFG.



Informe GEM

Financiado por GEM nacional/internacional, Centro Internacional Santander de Emprendimiento, la DFB, DFG y FESIDE.

OBJETIVOS

Coordinar a los equipos regionales de España (17 comunidades autónomas) dentro del proyecto GEM internacional. Contrastar la actividad emprendedora del País Vasco con la de otros países y regiones y comparar la realidad interna de cada uno de los tres territorios vascos (Alava, Bizkaia y Gipuzkoa).

HITOS

- Designación del equipo de emprendimiento del Instituto como responsable de la coordinación técnica del Informe GEM España.
- Publicaciones:
 - Peña Legazkue, I. (dir.) (2013): *GEM-CAPV 2012* (9) Eusko Ikaskuntza; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. ISSN: 1889-5468.
 - Guerrero, M., Peña- Legazkue, I., (2013). Actividad Emprendedora y Desarrollo Regional: Una Introducción al Número Monográfico. *Revista Investigaciones Regionales*, 26, 5-15
- Comunicaciones académicas:
 - Gonzalez-Pernia, J.L.; Alsuleiman, K. Peña-Legazkue, I. (2013). The moderating effect of the entrepreneurial framework conditions on the relationship between economic development and entrepreneurship. *GEM Research Conference 2013*, 19-21 de junio, Barcelona

COLABORADORES

Equipo GEM España y Eusko Ikaskuntza.

Mejora de la situación competitiva de las pymes a través de prácticas colaborativas

Financiado por el Programa Etortek del Gobierno Vasco

OBJETIVOS

Desarrollar una investigación que derive en conocimiento explícito transferible directamente a la pyme de la CAPV a través de diversos canales e iniciativas específicas. Para ello se desarrollarán y transferirán métodos y herramientas a través de prácticas colaborativas creando canales adecuados para que las pymes se involucren de forma activa en desarrollos que mejoren su situación competitiva.

HITOS

- Mediante la recopilación y análisis de la literatura y de casos relevantes se ha avanzado en la comprensión de cómo interactúan agentes del subsistema de generación del conocimiento, en el fortalecimiento de la competitividad de las pymes. Se ha ahondado también en la comprensión de cómo responde el sistema de políticas de competitividad a las necesidades de la pyme.

COLABORADORES

MIK (líder), IKERLAN, ISEA.

Modos de innovación y cooperación para la competitividad territorial

Financiado por el Programa Saitok del Gobierno Vasco

OBJETIVOS

Analizar la manera en que las empresas gestionan y alinean recursos y procesos de innovación al interior de ellas mismas y con actores externos que complementen sus recursos y habilidades internas, como manera de desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

HITOS

- Publicaciones (enviadas a revistas académicas):
 - Alcalde, H., Guerrero, M. Business model innovation in early entrepreneurial stages: Evidence from new Spanish firms during expansionary and recessionary periods.
 - Alcalde, H., Parrilli, D. Divergent impacts of global and local cooperation patterns on innovation outcomes: Key insights from the Spanish experience.

2.3

Proyectos

Política clúster: asociaciones, retos estratégicos y evaluación

OBJETIVOS

Analizar el estado de la política clúster en la CAPV y las asociaciones clúster de este territorio. ¿Cuáles son los retos estratégicos de las asociaciones? ¿Cómo están funcionando los nuevos enfoques de la política en relación a los pre-clústeres y los procesos inter-clúster? ¿Qué otros cambios hay que abordar para mantener una política clúster eficaz, innovadora y de referencia en la CAPV?

HITOS

- Publicaciones:
 - Aragón, C., Aranguren, M.J., Diez, M.A., Iturrioz, C., Wilson, J.R. (2013). Participatory evaluation: a useful tool for contextualising cluster policy? *Policy Studies*.
 - Aragón, C., Aranguren, M.J., Iturrioz, C., Wilson, J. R. (2013). A social capital approach for network policy learning: the case of an established cluster initiative. *European Urban and Regional Studies*.
 - Aranguren, M.J., De La Maza, X., Parrilli, M.D., Vendrell-Herrero, F., Wilson, J.R. (2013). Nested methodological approaches for cluster policy evaluation: An application to the Basque Country. *Regional Studies*.
- Seminarios, jornadas y workshops:
 - «Sharing new approaches in cluster evaluation». Jornada organizada por The Competitiveness Institute (TCI), Institute of Design Innovation, Glasgow, Escocia (Reino Unido), 10-11 de junio de 2013.

COLABORADORES

Deusto Business School.

Emprendedores Crecer +

OBJETIVOS

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

HITOS

- «Spanish Investment Forum: Target Basque start-ups», foro de inversión organizado de la mano de London Business School, dentro de la semana Global Entrepreneurship Week, en el que participaron 5 empresas vascas. Londres (Reino Unido), 19 de noviembre de 2013:
 - Propuesta de cooperación empresarial e inversión para una de ellas e invitación a otras tres a participar en otros foros de inversión en el Reino Unido..
- Lanzamiento y celebración de dos ediciones del Programa de Internacionalización Crecer+ culminando en un coaching individualizado por dos expertos internacionales el 14 de febrero y 14 de mayo.

COLABORADORES

Ampyme, London Business School, Sophia Business Angels, EBAN, Tecnalia, y Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED)

Financiado por la DFG

OBJETIVOS

Recolectar datos de emprendedores nacientes y sus proyectos de negocio en distintos puntos a lo largo del tiempo. Mediante el análisis de una muestra homogénea de emprendedores monitorizada año a año durante un periodo de 4 años. Este estudio puede ofrecer una visión dinámica del proceso emprendedor abarcando la identificación, evaluación y explotación de oportunidades de negocio, así como la evolución del negocio una vez que nace.

HITOS

- Identificación y recogida de datos de 130 proyectos , a través de la red de agencias de desarrollo local de Garapen, a los que se dará seguimiento una vez al año hasta 2017.
- Seminarios, jornadas y workshops:
 - «PSED Meeting. European Consortium». Reunión para analizar el desarrollo de PSED en Europa y convocatoria de ayuda de la EU. Aston University, Birmingham (Reino Unido) 13 de noviembre de 2013.

COLABORADORES

Eusko Ikaskuntza.

Reinventando la competitividad de los clústeres

Financiado por el Programa Saiotek del Gobierno Vasco

OBJETIVOS

Avanzar en el conocimiento sobre los clústeres y políticas que lo apoyan con el fin último de aportar conocimiento relevante y útil para la mejora de su competitividad.

HITOS

- Publicaciones:
 - Parrilli, M.D., Zabala, J.M. "Interrelated diversification and Internationalization: critical drives of global industries", *Revue de l'Economie Industrielle* (aceptada para publicación en 2014).
- Comunicaciones académicas:
 - Konstantynova, A. (2013). Learning by comparing: Defining the triggers of a successful regional cluster policy, *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián.
 - Magro, E., Wilson, J.R. (2013). Territorial strategy evaluation: Beyond evaluation mix. *Evaluation of STI Policies, Instruments and Organisations Conference*, 14-15 de noviembre, Techgate Vienna, (Austria)



Transformación productiva de la CAPV

OBJETIVOS

Desarrollo de capacidades de conceptualización para la construcción de estrategias de Research and Innovation Smart Specialisation Strategies (RIS3) impulsadas por la Comisión Europea.

HITOS

- Elaboración y entrega de informe al Gobierno Vasco: *Hacia una estrategia RIS3 'viva' para Euskadi*.
- Elaboración del *Informe de Competitividad del País Vasco 2013. Transformación productiva para el mañana* y contraste con agentes socioeconómicos.
- Comunicaciones académicas:
 - Aranguren, M.J., Magro, E., Navarro, M., Wilson, J. (2013). Policy path dependency and RIS3: the case of the Basque Country. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián.
 - Aranguren, M.J., Navarro, M., Wilson, J.R. (2013). From plan to process: The implications of RIS3 for policy-makers. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián.
 - Magro, E., Wilson, J.R. (2013). Territorial strategy evaluation: Beyond evaluation mix. *RSA Research Network Workshop*, University of Manchester, 23 de septiembre, Manchester (Reino Unido).

COLABORADORES

Gobierno Vasco



Zubigintza

Financiado por la DFG

OBJETIVOS

Desarrollar un nuevo modelo de desarrollo territorial para Gipuzkoa mediante la facilitación de espacios de diálogo orientados, tanto a la reflexión del Gobierno, como al desarrollo de un nuevo modelo de relaciones en el territorio, focalizado básicamente en la relación entre la diputación foral y actores comarciales.

HITOS

- Publicaciones:
 - Aranguren, M.J., Karlsen, J., Larrea, M., Wilson, J. R. (2013). The development of action research processes and their impacts on socio-economic development in the Basque Country. En *Leadership and Cooperation in Academia* (págs.123-233). Oxford University Press. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN: 978-1-78100-181-3
- Comunicaciones académicas:
 - Karlsen, J., Larrea, M. (2013). The challenge of scope in policy learning. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián.
 - Larrea, M. (2013). ¿Hacia dónde evoluciona la participación para el desarrollo territorial? Reflexiones desde Gipuzkoa. *IV Jornades Desenvolupament Local de la Comunitat Valenciana*, 12 de diciembre de 2013, Campus Tarongers- Facultat Ciències Socials, València
- Facilitación de espacios de reflexión, sesiones y talleres:
 - "Constructing spaces for learning. Reflections from Norway", con James Karlsen, 8 de febrero; "Facilitación de procesos", con Miren Larrea, 22 de febrero; "Facilitación, liderazgo y conflicto", con Miren Larrea, 16 de abril; "Desarrollo comarcal, nuevos modelos de gobernanza y comarcas de Gipuzkoa", con Miren Larrea y Miren Estensoro, 26 de abril y 5 de mayo; "La relación entre formación y política", con Pablo Costamagna, 5 de mayo; "Reflexiones sobre el desarrollo territorial y el ordenamiento del territorio", con Francisco Alburquerque, 19 de julio de 2013; "Aprendiendo del caso Rafaela", con Pablo Costamagna, Donostia-San Sebastián, 13 de noviembre; "Reflexiones sobre el cambio de paradigma", con Francisco Alburquerque, 11 de diciembre..
- Formación a facilitadores comarcales, desarrollo territorial, procesos de cambio, innovación social o nuevos modelos de gobernanza que culminó con una reflexión conjunta con responsables políticos.
- Participación en otros espacios de Zubigintza:
 - "El caso Rafaela", Pablo Costamagna compartió su experiencia en la Mesa inter-comarcal que aglutina a presidentes y directores de agencias de desarrollo; "El modelo de desarrollo territorial de Gipuzkoa Sarean", Miren Larrea presentó y facilitó el debate en torno al modelo de desarrollo de Gipuzkoa Sarean con miembros del grupo de expertos, integrado por personas de universidades y centros tecnológicos.

COLABORADORES

Agder Research, ConectaDEL.

2.3

Proyectos

Proyectos internacionales

Empujan la frontera del conocimiento en el análisis de la competitividad territorial. Se desarrollan con el apoyo de stakeholders internacionales.

Identificación de clústeres en América Latina. Mapa de clústeres

Financiado por la Corporación Andina de Fomento (CAF)

OBJETIVOS

Analizar los clústeres en los 18 países miembros de la CAF como posibles dinamizadores de competitividad urbana.

HITOS

- Mapa de clústeres a través de datos de competitividad de exportaciones para los 18 países miembros de la CAF.

Mejora del ecosistema emprendedor en Panamá

Financiado por la Universidad de Panamá

OBJETIVOS

Acompañamiento en el emprendimiento y mejora del ecosistema emprendedor de Panamá.

HITOS

- Actividad Emprendedora en Economías Emergentes. Curso impartido por Iñaki Peña. Universidad de Panamá, Ciudad de Panamá, 29 de julio-7 de agosto de 2013.
- Emprendimiento, innovación y financiación. Curso impartido por Iñaki Peña. Universidad de Panamá. Ciudad de Panamá (Panamá), 9-13 de diciembre de 2013.

Implantación y difusión de políticas de desarrollo económico local en América Latina y el Caribe

Financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

OBJETIVOS

Generar conocimiento sobre cómo surgen los modelos de partenariado público-privado para el desarrollo económico local y cómo estos modelos contribuyen a generar cambios en el territorio.

HITOS

- Comunicaciones académicas:
 - Estensoro, M. (2013). El equilibrio entre la innovación tecnológica y social para el desarrollo local. Aprendiendo de las diferencias entre el País Vasco y Chile. *Jornadas Cátedra UNESCO*, 6 de junio, Universidad de Deusto, Bilbao.
 - Estensoro, M., Franco, S. (2013). The 'germination' and the challenge of sustainability in new governance processes: the case of Arauco Province in Chile. *2013 Congress of the Latin American Studies Association*, 29 de mayo-1 de junio, Washington, D.C. (EEUU).
- Seminarios, jornadas y workshops:
 - «La construcción de alianzas público-privadas para la gestión del desarrollo económico. Reflexiones y lecciones claves a partir del caso de Arauco, Chile». Seminario online (webinar) organizado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Susana Franco y Miren Estensoro, 12 de marzo de 2013.
 - «Gobernanza Local». Presentación de conclusiones derivadas del análisis comparativo entre la Provincia de Arauco en Chile y Ezagutza Gunea en la comarca del Urola Medio en el País Vasco. Susana Franco y Miren Estensoro. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. (EEUU), 30 de mayo-1 de junio de 2013.

COLABORADORES

Universidad de California en Berkeley.



Fuente: elaboración propia.

Regional Innovation Monitor Plus (RIM)

Financiado por la Comisión Europea

OBJETIVOS

Ayudar a las regiones a mejorar sus políticas de innovación mediante un sistema de inteligencia mejorado y armonizado.

HITOS

- Análisis de las políticas de innovación para cuatro regiones españolas para su publicación en la página web del RIM.
 - Andalucía
 - Aragón
 - Cantabria
 - País Vasco

COLABORADORES

Miembros del consorcio europeo liderado por Technopolis y que incluye a Fraunhofer, UNU MERIT y ERRIN.

Smart Specialisation for Regional Innovation (Smartspec)

Financiado por la Comisión Europea a través del 7º Programa Marco

OBJETIVOS

Avanzar en el estado del arte en torno al concepto de smart specialisation y convertirlo en un concepto operativo de tal manera que pueda servir a los distintos actores en distintos contextos regionales.

HITOS

- Publicaciones:
 - Aranguren, M.J., Magro, E., Valdaliso, J.M. (2013). Estrategias de especialización inteligente: el caso del País Vasco. *Información Comercial Española*. Revista Economía, 869, 65-80.
 - Aranguren, M.J., Wilson, J. R. (2013). What can experience with clusters teach us about fostering smart specialisation? *Economia*, 83, 127-146.
 - Navarro, M., Magro, E. (2013). Complejidad y coordinación en las estrategias territoriales. Reflexiones desde el caso vasco. *Economia* 83, 235-272.
 - Navarro, M., Valdaliso, J.M., Aranguren, M.J., Magro, E. (2013). A holistic approach to regional strategies: The case of the Basque Country. *Science and Public Policy*.
- Comunicaciones académicas:
 - Magro, E., Navarro, M. (2013). Hybrid Research Centres and RIS3. The Basque case. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián.
 - Navarro, M., Gibaja, J.J., Franco, S., Murciego, A. (2013). Don't compare apples with oranges. Methodology for the identification of reference regions in RIS3. *JRC-PTS*, 29 de noviembre, Sevilla.
- Otros:
 - Participación de Mikel Navarro en la reunión del Mirror Group de Smartspec, Bruselas, Bélgica, 2 de julio de 2013.
 - «Smart Specialisation for Regional Innovation. From Policy to Practice». Participación de Mikel Navarro y Mari Jose Aranguren. Bruselas, Bélgica, 7-8 de noviembre de 2013.

COLABORADORES

Miembros del consorcio europeo formado por Cardiff University, Charles University, Claire Nauwelaers, Newcastle University, University of Groningen, Utrecht University, University of Padua, ERRIN y EURADA.



2.3

Proyectos

Proyectos de la Cátedra de Energía

Tienen interés o incidencia en el sector energético o el de sus empresas y, desde ese ámbito son relevantes para la competitividad del País Vasco.

Características de los hubs gasistas europeos: implicaciones para el sistema gasista español

OBJETIVOS

Analizar las características de los principales mercados organizados de gas (hubs) y los riesgos y oportunidades que supondría, para el sistema gasista español, el desarrollo de un mercado de gas.

HITOS

- Elaboración y presentación pública del informe *El desarrollo de los hubs gasistas europeos: Factores clave de éxito e implicaciones para el sistema gasista español*. Bilbao, 23 de mayo de 2013.

COLABORADORES

The Boston Consulting Group.

Domestic Energy Policies in European Countries: Implementation and Prospects within the Framework of EU Policies

OBJETIVOS

Colaboración con el think tank europeo Notre Europe, Jacques Delors Institute. Organización de un seminario y publicación de un estudio sobre la política energética española.

HITOS

- Seminario: «The Challenge of Energy Regional Cooperation within Europe: Spain, Portugal and France». Organizado por la Cátedra de Energía y Notre Europe- Jacques Delors Institute, Palacio Euskalduna, 4 de julio de 2013.
- Publicación: *Spanish Energy Policy* (documento elaborado por la Cátedra de Energía, pendiente de publicación por Notre Europe)

COLABORADORES

Notre Europe-Jacques Delors Institute.

El futuro de la energía en la Cuenca Atlántica

OBJETIVOS

Analizar y estudiar la geopolítica de la Cuenca Atlántica donde se están produciendo cambios en el ámbito energético.

HITOS

- Seminarios, jornadas y workshops:
 - «El futuro de la energía en la Cuenca Atlántica». Seminario celebrado en el campus de Bilbao de la Universidad de Deusto, 21 de octubre de 2013.
 - «La energía, la Cuenca Atlántica y el horizonte estratégico» Conferencia pública organizada por la Cátedra de Energía. En el campus de Bilbao de la Universidad de Deusto, 21 de octubre de 2013.

COLABORADORES

Johns Hopkins University. Center for Transatlantic Relations.



Costes de la energía en las empresas industriales

OBJETIVOS

Investigación-estudio sobre los costes de la energía en la industria. Presentación del apartado de la descomposición de la intensidad económica de la energía en la industria.

HITOS

- Comunicaciones académicas:

- Díaz-Mendoza, A.C., Arocena, P. (2013). Análisis de la descomposición de la intensidad económica de la energía en la industria española. *VIII Congreso de la Asociación Española de Economía Energética*, 18 de enero, Universidad de Valencia

COLABORADORES

Universidad de Navarra.

Energía y edificación

OBJETIVOS

Investigación y análisis de las implicaciones de la nueva normativa de edificación y sus implicaciones para el potencial de ahorro energético en la rehabilitación de viviendas.

HITOS

- Publicaciones:

- Álvarez, E., Mosacúla, C. (2013). Energía y edificación: implicaciones de la normativa energética y potencial de ahorro en rehabilitación. *Cuadernos Orkestra*, 2013 (2).

Energía, industria y empleo

OBJETIVOS

Profundizar en las relaciones que existen entre la energía, la industria y el empleo que se genera, mediante la utilización de las tablas input-output.

HITOS

- Publicaciones:

- Álvarez-Pelegry, E., Díaz-Mendoza, A.C. (2013). *Energía-Industria-Empleo: Metodología Input/Output*. Bilbao: Publicaciones Deusto; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. ISBN: 978-84-9830-419-0.

- Comunicaciones académicas:

- Díaz-Mendoza, A.C., Castro, U., Álvarez, E., Ramos, C. (2013). El sector eléctrico y sus efectos de arrastre sobre otros sectores productivos. Análisis desde una perspectiva Input-Output. *V Jornadas de Análisis Input Output: Nuevos Retos ante una Economía Cambiante y Global*, 19 de septiembre, Universidad de Sevilla.

COLABORADORES

Universidad de Oviedo.



2.3

Proyectos

Energía y tributación ambiental

OBJETIVOS

Profundizar en la relación existente entre la actividad energética y la tributación ambiental a través de la revisión de experiencias internacionales, nacionales y locales.

HITOS

- Publicaciones:
 - Álvarez-Pelegry, E., Larrea, M. (coords.) (2013). *Energía y Tributación Ambiental*. Madrid: Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. ISBN: 978-84-15664-28-4
 - Álvarez-Pelegry, E. (2013). Energía, impuestos y medio ambiente. En Álvarez-Pelegry, E., Larrea, M. (coords.) 2013. *Energía y Tributación Ambiental*, Madrid: Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. ISBN: 9788415664284.
 - Larrea, M. (2013). Resumen. En Álvarez-Pelegry, E., Larrea, M. (coords.) 2013. *Energía y Tributación Ambiental*. Madrid: Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto ISBN: 9788415664284.

COLABORADORES

DFB

La reforma eléctrica

OBJETIVOS

Análisis de la reforma eléctrica presentada por el Gobierno en el mes de julio de 2013.

HITOS

- «La reforma eléctrica. Evaluación e implicaciones». Seminario celebrado en la Real Academia de Ingeniería, Madrid, 17 de septiembre de 2013.

COLABORADORES

Real Academia de Ingeniería.

La transformación del sector energético del País Vasco

OBJETIVOS

Investigación sobre la situación energética en la CAPV que responde a las principales preguntas planteadas sobre la evolución de energía primaria y final, las infraestructuras energéticas, costes energéticos para la industria y temas de productividad del sector energético.

HITOS

- Publicaciones:
 - Álvarez, E., Larrea, M., Díaz, A.C., Mosácula, C. (2013). La transformación del sector energético del País Vasco. Aspectos relativos a la competitividad. *Cuadernos Orkstra*, 2013 (1).
 - Cátedra de Energía (2013). La energía como palanca de transformación, en *Informe de Competitividad del País Vasco 2013. Transformación productiva para el mañana*. Bilbao: Publicaciones Deusto.
- Seminarios, jornadas y workshops:
 - «Diversificación: energía, industria y mercados». Seminario organizado en el marco de la «Conferencia de Competitividad 2013», campus de Bilbao de la Universidad de Deusto, 27 de junio de 2013.
 - Conferencia de presentación del *Informe de Competitividad del País Vasco 2013*, campus de Bilbao de la Universidad de Deusto, 27 de junio de 2013.



Méjico, la energía como factor de competitividad industrial

OBJETIVOS

Profundizar en las posibilidades de cooperación tecnológica e industrial en materia energética en México que puedan surgir en los próximos años.

HITOS

- Publicaciones:
 - Elaboración del informe *La reforma energética en el sector hidrocarburos de México*. Documento que recoge las principales ideas desarrolladas durante las presentaciones del seminario.
- Seminarios, jornadas y workshops:
 - «La energía como factor de competitividad industrial». Jornada celebrada en el campus de Bilbao de la Universidad de Deusto, 18 de julio de 2013.

COLABORADORES

Petróleos Mexicanos (PEMEX).

Redes de distribución eléctrica del futuro: Un análisis para su desarrollo

OBJETIVOS

Investigar y analizar los aspectos regulatorios de las redes así como de política industrial y tecnológica con un grado de detalle adecuado.

HITOS

- Publicaciones:
 - Castro, U., Álvarez-Pelegrí E. (2013). Redes de distribución eléctrica del futuro. Un análisis para su desarrollo. *Cuadernos Orkestra*, 2013 (4).
- Seminarios, jornadas y workshops:
 - «Redes de distribución eléctrica del futuro. Desarrollo tecnológico, implantación e internacionalización». Jornada celebrada en el Palacio Euskalduna, Bilbao, 7-8 de noviembre de 2013.
 - Presentación pública del informe *Redes de Distribución Eléctrica del Futuro. Un Análisis para su Desarrollo*, 19 de noviembre de 2013, Enerclub. Madrid.

COLABORADORES

EVE, Ingeteam, Ormazabal, Siemens y ZIV.

Reforma eléctrica: un examen de las implicaciones para la CAPV

Financiado por el Programa Saiotek del Gobierno Vasco

OBJETIVOS

Analizar la reforma eléctrica de julio de 2013, y valorar su impacto tanto en el sector eléctrico como en la industria vasca.

HITOS

- Elaboración del informe *La reforma eléctrica: un examen de las implicaciones para la CAPV*.



2.3

Proyectos

Másteres universitarios de la DBS

OBJETIVOS

Transferir conocimiento en sendos másteres universitarios que oferta la Deusto Business School (DBS): el Master in International Business (MIB) y el Master in Competitiveness and Innovation (MUCI). El MIB tiene como objetivo formar a futuros profesionales con competencias para identificar oportunidades de negocio internacionales y para diseñar e implementar la estrategia internacional de las empresas, teniendo en cuenta los elementos clave de la gestión internacional de cada país. El MUCI es una formación avanzada que responde a una creciente demanda de profesionales e investigadores que lideren organizaciones y territorios haciéndolos innovadores y competitivos.

HITOS

- Master in International Business: se impartieron las asignaturas Advanced Topics in International Finance and Tax Systems y Advanced Topics in International Strategy.
- Master in Competitiveness and Innovation: se impartieron las asignaturas Business Competitiveness and Innovation Management, Competitiveness and Innovation Theories, Local Economic Development and Social Innovation y Territorial Competitiveness and Innovation Systems.

Proyectos de formación

Transfieren y contrastan el conocimiento que se genera en el Instituto. Promueven el inicio de procesos de colaboración y el establecimiento de alianzas estratégicas con otros agentes.

Curso Energía y Competitividad: Gas, Redes y Renovables

OBJETIVOS

Curso diseñado con un contenido y formato único en el País Vasco y orientado a obtener un buen conocimiento sobre los sectores de gas, redes eléctricas y renovables, partiendo de la descripción general del sector energético. Profundiza en aquellos ámbitos de la energía que tienen particular relevancia para el País Vasco, en un contexto internacional.

HITOS

- Clausura de la segunda edición del curso en el mes de abril con la entrega de un premio al mejor proyecto dentro del módulo redes eléctricas y smart grids en Bilbao, el día 1 de marzo de 2013.
- Inauguración de la tercera edición con un total de 25 alumnos en Bilbao el 22 de octubre de 2013.
 - Visitas a Petronor, Bahía de Bizkaia Gas (BBG) y Bahía de Bizkaia Electricidad (BBE)
 - Realización de dos workshops «Mix Eléctrico» y «El desarrollo de los hubs de gas en Europa y el Iberian Gas Hub».



Master in Business Innovation (DBS)

OBJETIVOS

Transferir conocimiento mediante el diseño e impartición del módulo Open Innovation and Innovation Systems: Promoting Effective Innovation. Su objetivo es transferir conocimiento experto y motivar la reflexión de los participantes en torno al concepto de sistemas de innovación y sus principales componentes, así como sobre las políticas públicas que tienen un impacto en los sistemas de innovación y en las empresas. El módulo aborda asimismo, los procesos de transferencia de conocimiento dentro de los sistemas de innovación y su desempeño.

HITOS

- Impartición del módulo Open Innovation and Innovation Systems: Promoting Effective Innovation del 10 al 21 de septiembre de 2013.

Programa de doctorado en competitividad empresarial y territorial, innovación y sostenibilidad

OBJETIVOS

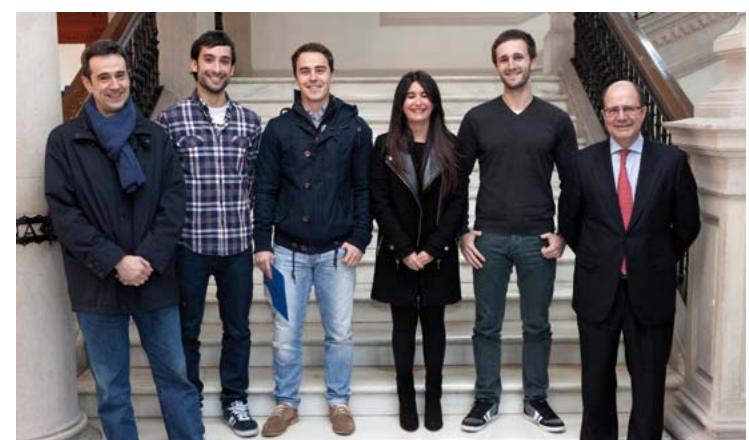
Transferir conocimiento mediante la formación de futuros investigadores. El programa permite profundizar en los distintos factores que inciden en la competitividad de empresas y territorios, en aras de contribuir al desarrollo económico y social. Se pone especial énfasis en la innovación como factor crítico de competitividad y en la sostenibilidad como elemento clave a preservar para garantizar el bienestar de las generaciones futuras.

HITOS

- Sesión inaugural del curso académico 2013/14 el día 23 de octubre, con la participación de 10 estudiantes provenientes de Cuba, España, Omán, Palestina y Rusia, que se suman al grupo de doctorandos que iniciaron el programa en años anteriores.
- Premio de la Fundación Jorg Meyer-Stamer (Alemania) al alumno Xabier Alberdi, por su proyecto de investigación doctoral, dirigido por el director del programa de doctorado e investigador de Orkestra, Davide Parrilli.
- Premio concedido a la alumna Natalja Apanasovich, quien obtuvo el segundo lugar en el Best Student Paper Award, un galardón concedido al mejor trabajo de investigación durante la XI Conferencia Internacional GLOBELICS, celebrada del 11 al 13 de septiembre en la Universidad Técnica de Oriente Medio (METU) en Ankara, Turquía.
- *Aprendizaje colectivo e innovación: el caso de las empresas manufactureras industriales uruguayas en el periodo 2001-2009.* Título de la tesis doctoral defendida por el doctorando Luis Silveira. Dirigida por Mari Jose Aranguren, directora académica y James Wilson, investigador senior de Orkestra.

COLABORADORES

Universidad de Deusto y Universidad Pontifica Comillas.



2.4

Eventos destacados

Conferencia de Competitividad 2013

La Conferencia de Competitividad 2013 se celebró el día 27 de junio en el Auditorio Centenario de la Universidad de Deusto, con la participación de más de 400 representantes de los ámbitos público, privado, académico y de la sociedad en general.

La Conferencia estuvo precedida por cuatro seminarios orientados al debate de los retos más importantes identificados en el *Informe de Competitividad del País Vasco 2013. Transformación productiva para el mañana*. En los seminarios participaron agentes invitados expresamente por Orkestra a contribuir su visión a los retos identificados, a saber: (1) diversificación, energía, industria y mercados; (2) internacionalización de los servicios avanzados; (3) movilidad; y (4) transformando ideas en valor.

El acto de bienvenida de la Conferencia corrió a cargo del presidente de Orkestra, D. Ignacio Mª Echeberria, quien recordó a los asistentes que el Informe de Competitividad que el Instituto presenta cada dos años, es su contribución más importante a la sociedad, y agradeció vivamente el esfuerzo que realizan las entidades que apoyan la labor del Instituto.

Finalizado el acto de bienvenida, la Conferencia dio paso a la presentación de las principales reflexiones recogidas en los seminarios, por parte de los investigadores de Orkestra responsables del diseño y organización de cada uno de ellos.



En lo que respecta a la presentación del Informe de Competitividad, esta corrió a cargo de Mari Jose Aranguren, directora académica de Orkestra, y de los investigadores Mikel Navarro y Bart Kamp, coordinadores de la presente edición. Por su parte, Christian Ketels, profesor del Institute for Strategy and Competitiveness de la Universidad de Harvard y presidente del Consejo Asesor del Instituto, realizó un análisis del contenido del Informe desde una perspectiva internacional.

La presentación del Informe dio paso a una mesa redonda en la que se discutieron sus mensajes principales y los retos que afronta la CAPV para llevar a cabo una mejora competitiva de su economía mediante la transformación productiva. En la mesa participaron D. Xabier Iturbe, vicepresidente 1º de Kutxabank; D. Mikel Landabaso, de la Dirección General de Política Regional de la Comisión Europea y miembro del Consejo Asesor de Orkestra; D. José Luis Larrea, entonces presidente de Iber-

mática y presidente de Honor de Orkestra; Dña. Arantza Tapia, consejera de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco; y D. James Wilson, entonces responsable del área de Territorio, Innovación y Clústeres de Orkestra.

Durante el acto se entregó un reconocimiento a D. Jon Azua, presidente de EnovatingLab, por su larga trayectoria en el ámbito de la competitividad y por el decidido impulso que dio a la puesta en marcha del Instituto.



Informe de Competitividad del País Vasco 2013. Transformación productiva para el mañana

El *Informe de Competitividad del País Vasco 2013. Transformación productiva para el mañana*, es el cuarto en una serie de informes sobre la competitividad de la economía vasca que Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad publica cada dos años. La edición 2013 realiza un profundo análisis sobre seis palancas de competitividad clave sobre las que la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) debería actuar para avanzar en la transformación productiva de su economía. El Informe incluye además una reflexión sobre los rasgos que debería tener la estrategia de transformación productiva de la CAPV, tanto para superar los actuales problemas coyunturales, como para garantizar el desarrollo económico sostenible a largo plazo.

El análisis de la situación competitiva de la CAPV está organizado en dos partes. En la primera se actualiza la evolución que ha tenido en un grupo de indicadores clave y compara dicha evolución con la de tres grupos: las otras comunidades autónomas, un grupo de regiones europeas de referencia, y el conjunto de regiones europeas. El análisis se completa comparando la situación y la evolución de la CAPV con la de otros países. La segunda parte se centra en el análisis de los costes laborales y las exportaciones, teniendo en cuenta que, dada la caída de la demanda interna,

la exportación es el principal mecanismo para conseguir que la actividad económica se recupere y generar empleo.

El Informe señala que toda estrategia territorial tiene un carácter sistémico y requiere priorizar y que por ello las seis palancas analizadas deben ser consideradas teniendo en cuenta su efecto conjunto en el sistema. En ese contexto, el Informe identifica prioridades verticales y prioridades horizontales y examina además los procesos que deben ponerse en marcha para que la estrategia de transformación productiva de la CAPV se mantenga viva y dinámica, así como flexible.

En lo que se refiere a las prioridades verticales, el Informe aboga por centrar más cada una de las cuatro tecnologías habilitadoras esenciales (KET por sus siglas en inglés) que se han desarrollado en la región, así como por adoptar una estrategia que las adapte al ciclo económico. En cuanto a las prioridades horizontales el Informe subraya, entre otras cuestiones, la importancia de reducir la brecha entre conocimiento y mercado y argumenta que una de las formas de hacerlo es mediante el fortalecimiento de las estrategias de explotación en el sistema de innovación y de exploración, entre las empresas.

Por último, en relación con el diseño e implementación de la estrategia de transformación productiva de la CAPV, el Informe llama a hacerlo como parte de un proceso de «descubrimiento emprendedor». Para que este tenga lugar, la priorización no puede ser fruto de un proceso de arriba hacia abajo y en ella deben participar el gobierno, la comunidad del conocimiento, el sector financiero, las empresas y la sociedad civil.



Orkestra-Instituto Vasco
de Competitividad
Publicaciones Deusto
246 páginas



Detrás de las 246 páginas del Informe, se encuentra el trabajo desarrollado a lo largo de 12 meses por un grupo de 27 investigadores de Orkestra. En su elaboración se consultaron más de 250 referencias y cerca de 40 bases de datos regionales, nacionales e internacionales. El contenido del Informe se benefició, además, de las aportaciones y el contraste de aproximadamente 50 profesionales de administraciones públicas, centros tecnológicos, centros de investigación cooperativa, universidades, empresas, y otras instituciones y agentes de la sociedad.

El Informe examina seis palancas sobre las que la CAPV debería actuar para avanzar en la transformación productiva de su economía:

1. Tecnologías facilitadoras esenciales como herramienta para avanzar en lo que la Comisión Europea ha denominado «estrategias de especialización inteligente»
2. Infraestructuras del conocimiento e I+D
3. Estrategias de innovación e internacionalización de las empresas
4. Servicios intensivos en conocimiento
5. Emprendimiento
6. Energía



2.4

Eventos destacados

EL CLÚSTER DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA Y ESPACIAL DEL PAÍS VASCO: ORÍGENES, EVOLUCIÓN Y TRAYECTORIA COMPETITIVA

Orkestra, Eusko Ikaskuntza y el Clúster de Aeronáutica y Espacio del País Vasco (HEGAN), presentaron el libro *El clúster de la industria aeronáutica y espacial del País Vasco: orígenes, evolución y trayectoria competitiva* el día 14 de febrero en la sede del AIC-Automotive Intelligence Center en Amorebieta. El trabajo se enmarca dentro del proyecto conjunto entre Eusko Ikaskuntza y Orkestra “Los orígenes históricos de los clústeres en el País Vasco y su legado para el presente” que surgió para promover estudios que permitan un mejor conocimiento del tejido productivo vasco.

El trabajo analiza la trayectoria histórica del clúster de aeronáutica desde su constitución en los años ochenta hasta la actualidad. El informe señala la evolución de este clúster como un ejemplo de éxito ya que a lo largo de sus más de veinte años de historia y pese a situaciones coyunturales, ha sido capaz de convertirse en uno de los principales tratores de la economía vasca con una facturación de 1400 millones de euros y la creación de más de 12.000 puestos de trabajo en todos sus centros productivos diseminados por el mundo.



ESTRATEGIAS DE DESARROLLO RURAL BASADAS EN LA CULTURA

Una veintena de profesionales provenientes de diversos países europeos participaron en el workshop organizado por Orkestra, junto con Agder Research y la Universidad de Agder (Noruega), sobre estrategias de desarrollo rural basadas en la cultura (*Culture-based Rural Development Strategies*, en inglés).

El workshop, que se celebró el 11 y 12 de abril en las instalaciones de Orkestra en Donostia-San Sebastián, tuvo como objetivo proveer de conocimiento teórico y aplicado sobre los resultados obtenidos en esta materia y comparar el caso de la región de Agder con otras regiones y contextos donde se han aplicado estrategias de desarrollo rural.

Las presentaciones llevadas a cabo a lo largo del workshop fueron realizadas por académicos y profesionales de la Universidad de Agder, Universidad del País Vasco (UPV/EHU), de la Agencia Rural y Marítima de Desarrollo del País Vasco y de la Universidad de Leeds. Participaron también los investigadores de Orkestra Miren Larrea, Miren Estensoro, Daniel Covarrubias y Alexandra Karpova.

Como parte del workshop, los participantes realizaron una visita a la Agencia Rural de Desarrollo de Goierri, Goimen, y al pueblo de Zerain (Gipuzkoa), ejemplo, este último, de estrategia de desarrollo rural basada en la cultura.



EL DESARROLLO DE LOS HUBS GASISTAS EUROPEOS: FACTORES CLAVE DE ÉXITO E IMPLICACIONES PARA EL SISTEMA GASISTA ESPAÑOL

La presentación de este Informe tuvo lugar en Bilbao el día 23 de mayo ante un centenar de asistentes. En el acto de presentación participaron Arantza Tapia, consejera del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco; Emiliano López Atxurra, presidente del Comité de Patronos de la Cátedra de Energía; Daniel López, socio y director de The Boston Consulting Group; Sergio Figuerola, principal en The Boston Consulting Group; y Eloy Álvarez-Pelegrí, director de la Cátedra de Energía de Orkestra.

El informe analiza las características de los principales mercados organizados de gas en Europa continental y extrae de ese análisis enseñanzas que pueden contribuir al desarrollo de un hub gasista en España, entre ellas fomentar la flexibilidad, mejorar las interconexiones y adecuar las normas técnicas del sistema gasista.



LA ENERGÍA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL

Organizada por la Cátedra de Energía, la jornada, celebrada el día 18 de julio en el campus de Bilbao de la Universidad de Deusto, se centró en el caso de México. Contó, para ello con la participación de Rogelio Gasca Neri, ex director general de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) de dicho país y Mario Gabriel Budebo, ex subsecretario de Hidrocarburos de la Secretaría de Energía, también de México. Por parte de Orkestra, participaron Emiliano López Atxurra, presidente del Comité de Patronos de la Cátedra de Energía de Orkestra y Eloy Álvarez-Peláez, responsable de la Cátedra de Energía.

En el debate se trataron los siguientes temas: los desafíos de la reforma energética y eléctrica en México; el papel del sector público y del sector privado; la reforma del sector hidrocarburos; y, la posición de este país ante el shale oil y el shale gas en el marco del Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA).



REGIONAL INNOVATION POLICIES 8th INTERNATIONAL SEMINAR (RIP 2013)

Este evento internacional, de carácter anual, se celebró los días 10 y 11 de octubre en el campus de Donostia-San Sebastián de la Universidad de Deusto. Organizado conjuntamente por Orkestra y DBS, contó con la participación de Kevin Morgan, miembro del grupo de expertos sobre especialización inteligente de la Comisión Europea y Claire Nauwelaers, especialista en el funcionamiento de sistemas regionales de investigación e innovación, participaron como ponentes invitados.

El evento se organizó en tres sesiones plenarias, además de cinco sesiones paralelas en las que casi un centenar de expertos en políticas de innovación provenientes de Alemania, Dinamarca, España, Noruega, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rusia y Suecia presentaron 77 trabajos sobre temas como la gobernanza y la evaluación, infraestructuras de conocimiento o estrategias de especialización inteligente y capital social.

Las estrategias de especialización inteligente, el aprendizaje y la colaboración, fueron temas recurrentes a lo largo del seminario en el que muchos de los trabajos presentados intentaron arrojar luz sobre la complejidad que entraña los sistemas de políticas y la coordinación entre políticas. Los participantes estuvieron de acuerdo en que no existen soluciones fáciles y que, la colaboración, la apertura, la evaluación y aprendizaje son herramientas clave para afrontar dicha complejidad.

Una de las principales conclusiones del evento fue que la colaboración es clave para atender la brecha entre el diseño de políticas y su implantación. Los expertos también coincidieron en señalar que para impulsar la creatividad y la innovación, es necesario que aumente la participación de jóvenes y de mujeres en la formulación de políticas públicas y privadas.



2.4

Eventos destacados

REDES DE DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA DEL FUTURO: DESARROLLO TECNOLÓGICO, IMPLANTACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

Organizada por la Cátedra de Energía con la colaboración del EVE, Ingeteam, Ormazabal, Siemens y ZIV, esta jornada internacional se celebró los días 7 y 8 de noviembre en el Palacio Euskalduna de Bilbao. En ella participaron más de cien profesionales vinculados al sector de la energía, provenientes de administraciones públicas, empresas y universidades y una veintena de panelistas y moderadores de alto nivel.

La sesión inaugural contó con la participación de D. Emilio López Atxurra, presidente del Comité de Patronos de la Cátedra de Energía; D. Javier Villalba Sánchez, director general del Negocio de Redes Grupo Iberdrola; y de Juan Ignacio García de Motiloa, viceconsejero de Industria y Energía del Gobierno Vasco.



El primer día los panelistas abordaron las claves para desarrollar con éxito las redes del futuro: primero con experiencias internacionales representativas y después con la visión de los principales fabricantes de bienes de equipo eléctrico del País Vasco. El programa de ese día incluyó una visita técnica al showroom del proyecto Bidelek Sareak en el Parque Tecnológico de Zamudio.

El segundo día se abordaron los aspectos de regulación e incentivos para la implantación de redes y el desarrollo tecnológico-industrial en España, Estados Unidos y Europa. La jornada concluyó con la visión de los principales fabricantes del sector sobre la integración en la cadena de valor global de la industria de bienes de equipo eléctricos.

La celebración de este evento internacional ofreció la visión de reguladores, industria y operadores sobre un tema clave para lograr los objetivos de disminución de los costes operativos de las redes de distribución, integración de las renovables y otra generación distribuida y mejora permanente de la calidad del suministro, entre otros. El evento facilitó asimismo, un lugar de encuentro para agentes locales e internacionales y permitió difundir las capacidades de la industria vasca, su política clúster, estrategia y posicionamiento en la cadena de valor global.

Durante la jornada se abordaron los siguientes temas: la importancia del contexto en la actividad emprendedora y su relación con el desarrollo regional; los determinantes de la actividad emprendedora y el desarrollo económico; y el papel de las instituciones en el desarrollo regional.



SPANISH INVESTMENT FORUM: TARGET BASQUE START-UPS

En el marco de la semana «Global Entrepreneurship Week» y «European Business Angels Week», la plataforma Crecer+ y London Business School organizaron un foro de inversión en las instalaciones de esta última en Londres el día 19 de noviembre. La iniciativa contó con el apoyo de Tecnalia y de la Autoridad de la micro, pequeña y media empresa de Panamá (Ampyme).

Glassy Pro, NativeAD, Likuid, Enigmedia y Domocalert, empresas vascas con alto potencial de crecimiento, presentaron sus productos/servicios y explicaron su modelo de negocio a un jurado compuesto por Keith Willey, profesor de London Business School, Marc Sabas, vicepresidente del Club de Emprendimiento de London Business School, Ivan Shyr, director de inversiones de Sussex Place Ventures, y Peli Araluce, socio de ARG Industrial Partners. El presidente del jurado, Keith Willey destacó “la excelente calidad de los cinco proyectos, la profesionalidad de las personas que los componen y el amplio conocimiento de los mercados”.

A lo largo de la jornada participaron como ponentes Paulo Andrez, presidente de la Asociación Europea de Business Angels (EBAN), Javier Echarri, ex-secretario general de European Venture Capital Association (EVCA), y Murli Bhamidipati, emprendedor e inversor internacional. En sus intervenciones, los ponentes hicieron hincapié en la importancia que tiene la figura del business angel y abordaron temas como las ventajas de invertir en un proyecto emprendedor español o las razones que motivan a los inversores internacionales a apostar por start-ups españolas.



3

Internacionalización y alianzas

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

3.1

Redes y convenios de colaboración

El año 2013 fue particularmente activo en la búsqueda de alianzas, colaboraciones y sinergias con entidades y organismos internacionales que puedan apoyar la actividad del Instituto en América Latina, región en la que ya se desarrollan proyectos puntuales (FOMIN, Universidad Tecnológica Nacional Argentina, ConectaDEL) y que se considera estratégica en el proceso de internacionalización del Instituto.

Destaca, en ese contexto, la participación de Ibon Gil de San Vicente en el VII Foro de Competitividad de las Américas, en la que participaron los miembros de la Red Interamericana de Competitividad (RIAC). Cabe señalar, asimismo, la presentación sobre la estrategia de desarrollo económico del País Vasco que Mari Jose Aranguren e Ibon Gil de San Vicente hicieron en el Banco Mundial en el mes de diciembre y las reuniones que sostuvieron con representantes de la Organización de Estados Americanos (OEA) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

No menos relevante fue la participación de José María Guibert, rector de la Universidad de Deusto, y Mari Jose Aranguren, directora académica de Orkestra, en la reunión anual de la Red MOC («2013 MOC Affiliate Faculty Workshop») que se celebró en Harvard (Boston, EEUU) los días 10 y 11 de diciembre de 2013.

Durante su estancia en Harvard se reunieron con Michael E. Porter y le entregaron el trabajo sobre Orkestra, elaborado por el catedrático de la UPV/EHU Jesus Mari Valdaliso. El trabajo formará parte de los estudios de caso utilizados en los cursos MOC que se imparten alrededor del mundo. Durante la reunión, Michael E. Porter propuso que Orkestra desarrolle un análisis piloto del Social Progress Index para el País Vasco, proyecto sobre el que se trabajará en 2014.



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

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



Redes

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

Asociación Española de Business Angels (AEBAN)

AEBAN es la Asociación Española de Business Angels Networks, una asociación sin ánimo de lucro que asocia a las principales Redes de Business Angels que existen en España. Respaldan y participan en los eventos de BAC+.

European Business Angels Association (EBAN)

La red europea EBAN está formada por más de 46 redes, representando a 21 países. Esta red cuenta con 250 redes de inversores informales en Europa y más de 20.000 business angels. Respaldan y participan en los eventos de BAC+.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

El proyecto Global Entrepreneurship Monitor, GEM, es un consorcio académico internacional cuyo fin es investigar la actividad emprendedora de distintos países y regiones. Dicho proyecto nació en 1997 fruto de la colaboración entre dos instituciones académicas, el Babson College (EEUU) y London Business School (Reino Unido). El proyecto edita anualmente numerosos informes que permiten comparar la actividad emprendedora entre distintos países participantes en dicho estudio. En 2013 se adjudicó la Secretaría Técnica del GEM España al equipo de investigadores liderado por Iñaki Peña.

Red MOC

La Red MOC es una experiencia única de programa formativo que funciona en red. Los participantes comparten metodología, procesos y materiales con más de un centenar de prestigiosos centros de enseñanza de los cinco continentes y, además, desarrollan el curso de forma simultánea en todo el mundo a lo largo del año. Mari Jose Aranguren, directora académica de Orkestra participó en la reunión «2013 MOC Affiliate Faculty Workshop», que se celebró en Harvard, acompañada por José María Guibert, rector de la Universidad de Deusto.

Red Interamericana de Competitividad (RIAC)

Foro de encuentro para debatir y analizar los retos y oportunidades de la región en materia de competitividad, en el que participan 34 países. Ibon Gil de San Vicente, director adjunto al Director General, participó en la reunión anual de este foro que se celebró en Ciudad de Panamá, Panamá los días 2 a 4 de octubre. El Informe elaborado por la red, *Señales de Competitividad de las Américas 2013: un aporte de la RIAC para la región*, que incluye un artículo de los investigadores Mikel Navarro y Edurne Magro.

International Business Servitization

Red de académicos y profesionales interesados en el proceso de servitización y sus efectos en las organizaciones. Esta red sostiene reuniones anuales. La primera edición se celebró en Barcelona (Universidad Politécnica de Catalunya) en 2012 y la segunda en Granada (Universidad de Granada) en 2013. Los investigadores Bart Kamp y Henar Alcalde participaron en esta segunda edición.

Regional Innovation Policy

Red de investigadores que se reúne cada año para analizar y debatir el papel de las políticas de innovación regional en la construcción de ventajas competitivas sostenibles. La primera reunión de la red tuvo lugar en Porto (Universidad de Porto, Portugal) en 2006 y a ella le han seguido seis más en distintas universidades europeas. Orkestra y la Universidad de Deusto organizaron la reunión de 2013, que se celebró en el campus de Donostia-San Sebastián de la Universidad de Deusto los días 10 y 11 de octubre.

The Competitiveness Institute (TCI)

El TCI es una red internacional de excelencia en el conocimiento avanzado sobre clústeres, con más de ochocientos socios de setenta países. Los investigadores Mari Jose Aranguren y James Wilson participaron en el evento «16th TCI Annual Global Conference» que se celebró en Kolding (Dinamarca).

Convenios de colaboración

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

Agder Research

Agder Research (Noruega) es un centro de investigación puntero en el estudio del desarrollo regional y especializado en la investigación-acción. La firma del acuerdo de colaboración con Orkestra busca impulsar la investigación-acción en el País Vasco y fortalecer las actividades que el Instituto ha venido desarrollando en ese campo. Entre otras actividades, este año destacan la celebración de un workshop para poner en marcha proyectos de investigación y actividades de cooperación conjuntas.

Eusko Ikaskuntza

El acuerdo de colaboración con Eusko Ikaskuntza tiene como objetivo el desarrollo de investigaciones sobre los orígenes históricos de los clústeres del País Vasco. El año 2013 fue testigo de la presentación pública del cuarto trabajo desarrollado en el contexto de este acuerdo: Los orígenes históricos del clúster aeronáutico en el País Vasco y su legado para el presente, que tuvo lugar en la sede del AIC-Automotive Intelligence Center en Amorebieta.

Garapen

La colaboración entre Orkestra y Garapen tiene lugar en el marco de un acuerdo que contempla la transferencia de conocimientos y metodología de Orkestra a las agencias de desarrollo comarcas del País Vasco.

Sophia Antipolis Business Association

Sophia Antipolis Business Association es un grupo de más de 50 inversores, provenientes de 18 países, interesados en invertir en start-ups con potencial de alto crecimiento. El acuerdo, firmado con Orkestra ha apoyado el desarrollo de la Plataforma Crecer+.

Comité Español del Consejo Mundial de la Energía y Club Español de la Energía

El Comité Español del Consejo Mundial de la Energía (CECM), el Club Español de la Energía (Enerclub) y Orkestra firmaron un acuerdo de colaboración orientado al desarrollo de actividades conjuntas en el campo de la energía.

Universidad Tecnológica Nacional de Argentina

El acuerdo firmado con la Universidad Tecnológica Nacional de Rafaela, Argentina, que sienta las bases para que ambas instituciones emprendan proyectos de interés mutuo en el ámbito de la competitividad territorial.

3.2

Otras colaboraciones

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

- › Centro de Competitividad de Maule, Chile
- › I3B-Instituto Ibermática de Innovación
- › Iraurgi Lantzen
- › Universidad de Deusto
- › Universidad de Nice-Sophia Antipolis
- › UPV/EHU
- › Deusto Business School
- › Innobasque
- › Universidad de British Columbia
- › Universidad de Navarra
- › Universidad de Salamanca

Por último, como se señaló en el primer apartado de esta memoria, en las actividades del Instituto han participado profesionales de muchas organizaciones e instituciones regionales, nacionales e internacionales:

- › Adegi
- › Agder Research
- › Ampyme
- › Aragón Exterior
- › AVIC
- › Ayuntamiento de Bilbao
- › Azaro Fundazioa
- › Azti-Tecnalia
- › Berkeley University at California
- › Corporación Andina de Fomento (CAF)
- › Cardiff University
- › Cátedra de la Empresa Familiar de la UD
- › Center for Transatlantic Relations (CTR)
- › Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.
- › Charles University
- › CIC Biogune
- › CIC Biomagune
- › CIC Margune
- › CIC Tourgune
- › CIE Automotive
- › Clúster de Automoción de Aragón
- › Comisión Europea
- › ConectaDel
- › Consejo Nacional de Competitividad de Perú
- › Deusto Business Alumni
- › Diputación Foral de Araba
- › Engimedia
- › Enovatinglab
- › European Regions Research and Innovation Network (ERRIN)
- › Escuela de Ingeniería Dual IMH
- › European Association of Development Agencies (EURADA)
- › Euskaltel
- › Eustat
- › Fondo Multilateral de Inversiones del BID (FOMIN)
- › Fraunhofer
- › Fundación Tecnalia
- › Garrigues
- › Glassy
- › Goieki
- › Goimen
- › Idoki
- › Ihobe
- › Ik4
- › Ikerbasque
- › Innovae Vision
- › Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
- › Johns Hopkins University
- › Kingston Business School
- › Kutxabank
- › Lanbide
- › Lea Artibai
- › LetmeClap
- › London Business School
- › LusoStudios
- › MetheOne
- › Mondragon Unibertsitatea
- › Mugibox
- › Nanobasque
- › Newcastle University
- › Notre Europe-Jacques Delors Institute
- › Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)
- › Oficina de Promoción Económica del Departamento de Manille (Barcelona)
- › Paul H. School for Advanced International Studies (SAIS)
- › Pharmamodelling
- › Salto Systems
- › SealPath
- › Sendabio
- › Sophia Antipolis
- › Sophia Bas
- › Talde
- › Technopolis
- › Tecnalia
- › Ubiquads
- › Utrecht University
- › Unesa
- › Universidad de Panamá
- › Universidad del Pacífico (Perú)
- › Universidad Pontificia de Comillas
- › University of Groningen
- › University of Padua
- › United Nations University – Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT)
- › Utrecht University
- › Virtualware
- › Wolverhampton University

AURKIBIDEA

1 Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua

1.1. Aldaketarako tresna, ikerketaren bidez	46
1.2. Lankidetza publiko-pribatuaren arrakastaren adibidea	47
1.3. Gobernu organoak	48
1.4. Antolaketa egitura	50

2 Jarduerak

2.1. Ikerketa, Elkarreragina eta Heziketa	54
2.2. Jakintza lerroak	56
2.3. Proiektuak	58
2.4. Nabamentzeko ekitaldiak	74

3 Nazioartekotzea eta itunak

3.1. Sareak eta lankidetza hitzarmenak	80
3.2. Bestelako lankidetzak	82

4 Eranskina

4.1. Ikerketa, Elkarreragina eta Heziketa, xehetasun osoz	84
4.2. Hemeroteca	92
4.3. Glosarioa	96

Orkestraren egoitzak

BILBO

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

DONOSTIA

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

www.orkestra.deusto.es
secretaria@orkestra.deusto.es
Tel.: +34 943 297 327
Faxa: +34 943 279 323



1

Orkestra

Lehiakortasunerako Euskal Institutua

Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua ikerketa institutua da, gogoeta eta aldaketa prozesuak garatzen dituena, Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasunak aurrean dituen erronkei laguntzeko, gero eta konplexutasun global handiagoko garai hauetan.

1.1

Aldaketarako tresna,
ikerketaren bidez

Deustuko Unibertsitatean sortutako projektua

Orkestra 2006ko martxoaren 10ean sortu zen, Deusto Fundazioaren Unibertsitateko Garapen Unitate moduan, lehiakortasunaren eta lurrarde garapenaren azterketan erreferentzia zentro izateko.



Deusto Fundazioa Deustuko Unibertsitatearen ikerketa sustatu eta bultzatzeaz arduratzen da. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko eragile zientifiko teknologikoa da, eta 2013an 7 milioi euro mugitu zituen, ikerketa proiektuetan. 109 pertsonako lan taldea du eta horietatik 89, ikertzaileak dira.



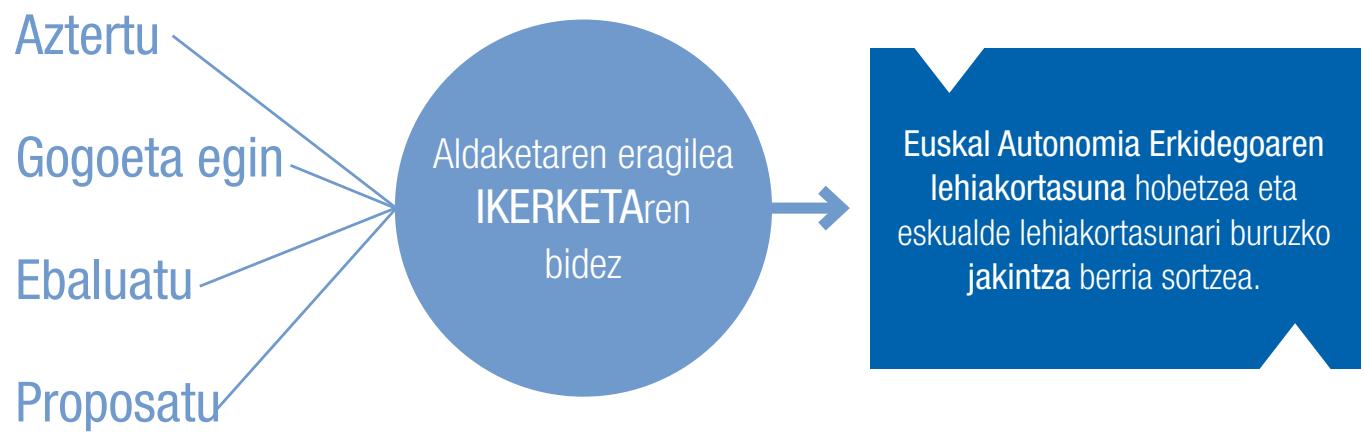
Deustuko Unibertsitatea 1886an sortzuen Jesusen Lagundiak. Guztira 11.000 ikasle ditu geletan, eta horietatik %15 inguru nazioarteko ikasleak dira. Sei Fakultate ditu: Gizarte eta Giza Zientziak, Zuzenbidea, Deusto Business School, Ingeniaritzaritza, Psikologia eta Hezkuntza, eta Teologia.

Orkestrak aldaketaren eragile izan nahi du: ikerketa baliatuz, Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasuna hobetzen laguntzen du, bide horretatik, herritarren ongizatea areagotzea. Gainera, nazioarteko erreferentzia izan nahi du, eskualdeko lehiakortasunari buruzko jakintza berria sortzen.

Institutuaren balio estrategiko nagusia da bikaintasuneko ikerkuntzaren eta ikerlan horiek lehiakortasuna hobetzeko aplikatzearen arteko zubi lanak egitea, herri administrazioekin, enpresekin eta, oro har, gizartearekin elkarlanean. Institutuaren jarduerek helburu hori dute. Zehazki, ekoizpenaren eraldaketa bultzatu nahi du, EAEko eragileek elkarrekin jakintza sortzea eta gaitasun guztiek lotza sustatz, enplegua eta ongizatea sortzea.

Hauek dira Institutuaren helburuak:

- EAEko ekonomiaren eta gizartearren lehiakortasuna aztertzea, harreman ekonomiko globalen esparru aldakorrea.
- Ekoizpen sistemaren lehiakortasuna eta herritarren ongizatea hobetzeko bide egokien inguruan hausnarketa egitea.
- Lehiakortasuna hobetzeko politiken, tresnen (publikoak zein pribatuak) eta lanabesen eragina ebaluatzea.
- Gizarte eta ekonomiako eragileekin batera, lehiazko estrategia egoikiak eraikitza eta proposatzea.



1.2

Lankidetza publiko-pribatuaren arrakastaren adibidea

Institutuak, sortu zenetik bertatik, erreferentiazko erakunde publikoen eta enpresa pribatuaren babes du. Hain zuzen ere, babes horrek ematen dio proiektuari egonkortasuna.

Eusko Jaurlaritzak, SPRI-Enpresa Garapenerako Euskal Argentziaren bidez, Bizkaiko Foru Aldundiak (BFA) eta Gipuzkoako Foru Aldundiak (GFA) proiektuan parte hartzen dute, jakin bai baitakite Institutua funtsezkoa dela eragile publikoen zein pribatuaren lehiakortasuneko estrategiei laguntzeko.

Babes publiko horren osagarri, Institutuan enpresa eta erakunde pribatu garrantzitsuek hartzen dute parte. Ekimen pribatuaren eta publikoaren arteko konbinazio horretan oinarritzen da, neurri handi batean, ekimenaren sendotasuna. Enpresa laguntzaileak Euskaltel, Kutxa eta Repsol-Petronor dira.



kutxa obra social



Bestalde, Energia Katedrak, beste hiru erakunderen babesera badu: Energiaren Euskal Erakundea (EEE), Iberdrola eta The Boston Consulting Group (BCG).



EVE | Ente Vasco
de la Energía



1.3

Gobernu organoak

Institutuaren antolaketa ereduak lehiakortasuna hobetzen zeresanik duten eragileen interesak ordezkatu eta, ahal den neurrian, bateratu nahi ditu. Antolaketa eredu horrek helburuak lortzea errazten du.

ADMINISTRAZIO KONTSEILUA

Institutuaren organo gorena Administrazio Kontseilua da. Hari dagokio Institutuaren ordezkaria, gobernu eta administrazioa. 2013ko ekitaldian, Estibaliz Hernaez Laviña andrea sartu zen Administrazio Kontseiluan. Hernaez andrea Eusko Jaurlaritzako Industria, Berrikuntza eta Turismo Saileko Teknologia, Berrikuntza eta Lehiakortasunerako sailburuordea da.

Era berean, Imanol Pradales jauna sartu zen Kontseiluan, Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomiaren Sustapenerako foru diputatua. 2013ko abenduaren 31ren ondoren, Xabier Iturbe jaunak Administrazio Kontseiluko kide izateari utzi dio. Orkestrak eskerrak eman nahi dizkio Institutuko Kontseiluko kide izan den urte hauetan egindako lanarengatik.

Horrelaxe gelditu da Administrazio Kontseilua, 2013ko abenduaren 31z geroztik:

Ohorezko presidenteak

- › MICHAEL E. PORTER JN.
Institute for Strategy and Competitiveness,
Harvardko Unibertsitatea
- › JOSÉ LUIS LARREA JN.

Administrazio Kontseiluko presidentea

- › IGNACIO M^a ECHEBERRIA JN.
Indumetal Recycling, S.A. -ko presidentea

Administrazio Kontseiluko kideak

- › JESÚS ALBERDI JN.
- › ANDRÉS ARIZKORRETA JN.
CAF-eko kontseilari ordezkaria
- › GUILLERMO DORRONSORO JN.
Deusto Business Schooleko dekanoa,
Deustuko Unibertsitatea
- › ALBERTO GARCÍA ERAUZKIN JN.
(Euskalteleko ordezkaria)
Euskalteleko presidentea
- › JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI JN.
Deusto Business Schooleko presidenteordea
eta Bankiako presidente
- › ESTIBALIZ HERNAEZ LAVIÑA AND.
(Eusko Jaurlaritzako ordezkaria),
Eusko Jaurlaritzako Teknologia, Berrikuntza
eta Lehiakortasunerako sailburuordea
- › XABIER ITURBE JN.
(Kutxa Gizarte Ekintzako ordezkaria)
Kutxabankeko lehenengo presidenteordea
eta Kutxako presidente
- › JON LARRINAGA JN.
Aernovako Erakunde Harremanetako
zuzendaria
- › EMILIANO LÓPEZ ATXURRA JN.
(Petronorreko ordezkaria)
Petronorreko Administrazio Kontseiluko kidea
- › IMANOL PRADALES JN.
(Bizkaiko Foru Aldundiko ordezkaria)
Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapeneko
foru diputatua
- › GUILLERMO ULCIA JN.
- › JON PELI URIGUEN ANSOLA JN.
(Gipuzkoako Foru Aldundiko ordezkaria)
Gipuzkoako Foru Aldundiko Berrikuntza,
Landa Garapen eta Turismoko foru diputatua

Administrazio Kontseiluko presidentea

- › VÍCTOR URCELAY JN.
Deustuko Unibertsitateko katedraduna

AHOLKU BATZORDEA

Institutuaren Aholku Batzordeak, lehiakortasunaren alorreko nazioarteko adituek osatuak, Administrazio Kontseiluari eta haren buruari aholkuak ematen dizkio, erakundearren ibilbidea berrikus-teko eta haren jarraipena egiteko.

Honakoek osatzen dute Aholku Batzordea, 2013ko abenduaren 31z geroztik:

Aholku Batzordeko burua

- › CHRISTIAN KETELS JN.
Institute for Strategy and Competitiveness,
Harvardeko Unibertsitatea

Aholku Kontseiluko kideak

- › JOSÉ LUIS CURBELO JN.
CAF-Sustapeneko Andeetako Korporazioaren ekonomialari
nagusia eta Garapen eta Politika Publikoetako Estrategien
presidenteordea
- › MIKEL LANDABASO JN.
Europako Batzordea

Urtean zehar, Aholku Batzordeko Kideek, beste zenbait ekarpenen artean, Institutuaren egitura berria definitzen parte hartu zuten, aholku adituak eskaini zitzuten erakundearen nazioartekotze estrategia diseinatzeko, eta argitalpenak eta emaitza akademikoak berrikusi zitzuten bestek bestetik. Christian Ketels eta Mikel Landabasok *Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2013ko Txostena* aurkezteko ekitaldian parte hartu zuten, Deustuko Unibertsitatean, ekainaren 27an.

JARRAIPEN BATZORDEA

Jarraipen Batzordea erakunde babesleen ordezkariek osatzen dute. Institutuaren Plan Estrategikoa eta urtero Administrazio Kontseiluak onartutako Jarduera Plana nola gauzatzen diren aztertzen du.

Honakoek osatzen dute Jarraipen Batzordea, 2013ko abenduaren 31z geroztik:

Jarraipen Batzordeko kideak

- › JOSÉ RAMÓN BELOKI JN.
(Eusko Jaurlaritzako ordezkaria)
- › JOSÉ MANUEL DE LA SEN JN.
(Petronorreko ordezkaria)
- › ZIGOR INZA JN.
(Kutxako ordezkaria)
Kutxabankeko integrazio eta Projektuen burua
- › ELOY LÓPEZ-PARA JN.
(Euskaltelen ordezkaria)
Presidentziako eta Korporazio Garapeneko staffa
- › OSCAR USETXI JN.
(Gipuzkoako Foru Aldundiko ordezkaria)
Berrikuntza eta Jakintzaren Sustapeneko zuzendaria.
GFAko Landa Garapen eta Turismoko Departamentuan

2013. urtean, Jarraipen Batzordeko kide izan ziren, Euskaltelen izenean, Manuel Salaverría jauna (Bezeroen Kudeaketa) eta Manuel Arco Barreras jauna (Antolaketa, Giza Balibideak eta Kalitatea). Orkestrak biei eskertu nahi die proiektuari emandako babes eta ekarpenak.

2013ko abenduaren 31ren ondoren, Zigor Inza jaunak Jarraipen Batzordeko kide izateari utzi zion. Orkestrak urte hauetako lana es-kertu nahi dio.

ENERGIA KATEDRAKO PATRONATUKO BATZORDEA

Patronatuko Batzordea Energia Katedrako jardueren orientazioaz, aholkularitzak eta jarraipenaz arduratzen da.

Hauek dira Energia Katedrako Patronatuko Batzordeko kideak:

Energia Katedrako Patronatuko burua

- › EMILIANO LÓPEZ ATXURRA JN.
(Petronorreko ordezkaria)
Petronorreko Administrazio Kontseiluko kidea

Energia Katedrako Patronatuko kideak

- › PILAR URRUTICOECHEA AND.
(EEEko ordezkaria)
Zuzendari nagusia
- › DANIEL LÓPEZ JN.
(The Boston Consulting Groupeko ordezkaria)
BCGko baxkidea eta zuzendari nagusia
- › PEDRO MARTÍNEZ CID JN.
(Iberdrolako ordezkaria)
Iberdrolako Berrikuntza, Ingurumen eta Kalitateko Zuzendaritzaren ondokoa

2013an Energia Katedrako Patronatuko kide izan ziren Juan José Alonso jauna, Energia Klusterraren izenean, eta José Ignacio Hormaeche jauna, Energiaren Euskal Erakundearren (EEE) izenean. Orkestrak biei eskertu nahi die proiektuari emandako babes eta ekarpenak.

1.4

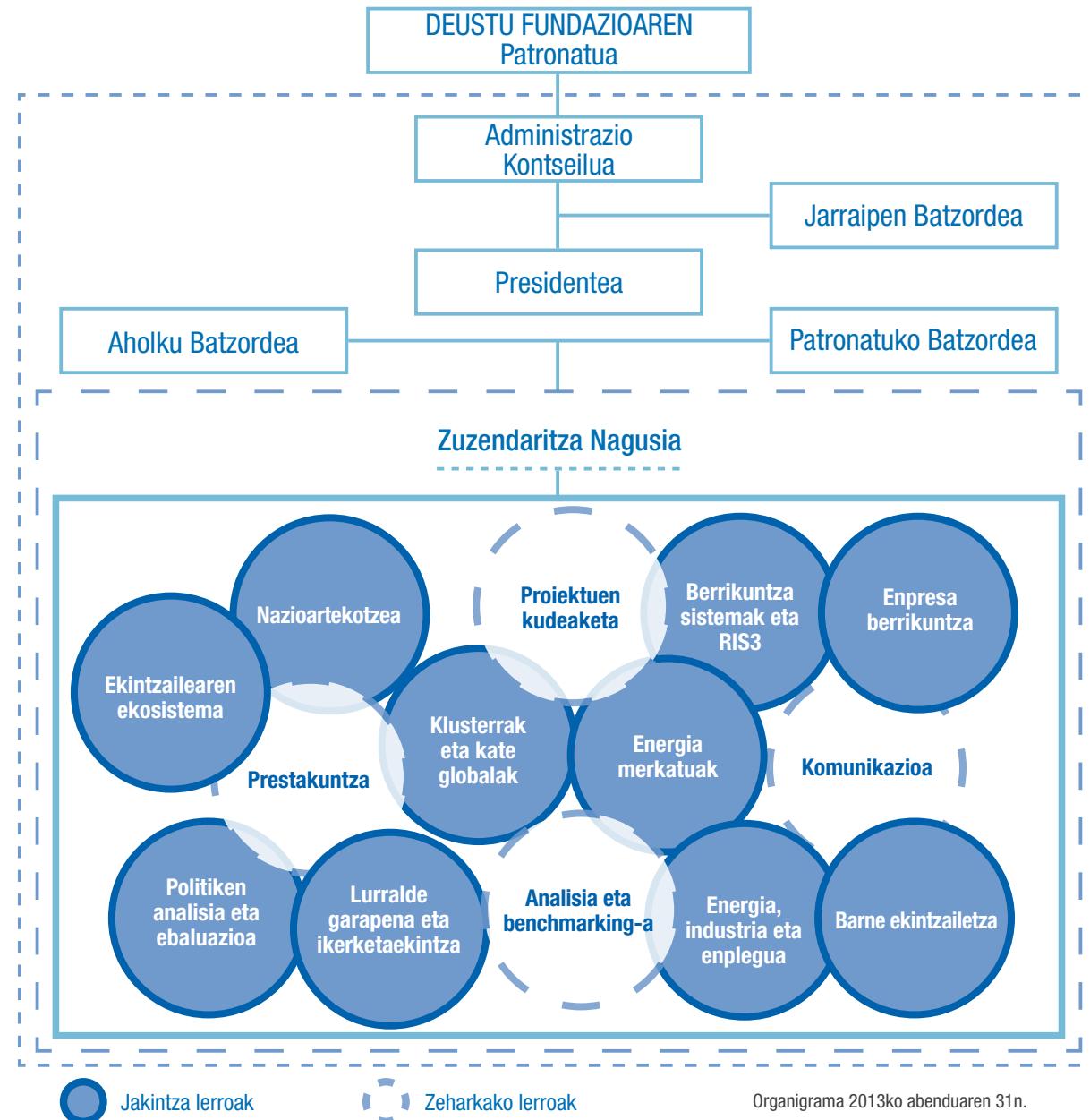
Antolaketa egitura

2013ko ekainaren 7an, Institutuaren Administrazio Kontseiluak barne antolaketa eredu berria ontzat eman zuen, hurrengo urteetan Institutuaren jarduera sendotzera bideratua. Antolaketa eredu berri honek Institutuko profesionalen gaikako eta zeharkako gaitasunak indartzea du xede, nazioarteko ikuspegiz eta Euskal Autonomia Erkidegoko lehiakortasunaren erronkei erantzunak emateko.

Sarean antolatutako egituraren arduradun nagusiak Mari Jose Aranguren (zuzendari akademikoa) eta Ibon Gil de San Vicente (Zuzendaritza Nagusiaren zuzendariondokoa) dira. Biek dute Institutuaren Zuzendaritza Nagusiaren ardura. Haien koordinazioean, hainbat nodo sortu dira, profesionalek edo profesional taldeek osatuak. Profesional horiek urteko edo urte askotako helburuekin bat datozen jarduera eta/edo proiektuak eramatzen dituzte aurrera, eta haien ardura hartzen dute.

Institutuko kideen gaikako gaitasunak jakintza lerroetan egituratu dira: Institutuak hietan sakontzen du, Iurredearen lehiakortasunari eta hura garatzeko politikei lotutako jakintzan aurrera egin ahal izateko.

Energia Katedran energia sektorerako edo sektore horretako enpresentzako interes edo eragin bereziko proiektuak lantzen dira, Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasunari eta erronkei lotuta. Eloy Álvarez-Pelegry da Energia Katedraren zuzendaria.



PROIEKTU BIZIA, IREKIA ETA NAZIOARTEKOA

Orkestra **talde dinamiko** batek osatzen du, **diziplina askotakoak**, eta gero eta **nazioartekoagoak**. Hainbat herrialdetako profesionalak daude bertan: Australia, Erresuma Batua, Errusia, Spainia, Herbehereak, Italia, Mexiko, Norvegia, Uruguai, Ukraina eta Venezuela.

Horietatik, **18 ikertzaile doktoreak** dira

**Henar Alcalde Eloy Álvarez Nerea Álvarez Mari Jose Aranguren
Ainhoa Arrona Amaia Azpiazu Aitziber Barrio Megan Briggs Patricia Canto
Unai Castro Ana Carmen Díaz Idoia Egaña Aitziber Elola Miren Estensoro
Susana Franco Ibon Gil De San Vicente José Luis González Maribel Guerrero
Bart Kamp Lorea Larrabeiti Macarena Larrea Miren Larrea Usue Lorenz
Edurne Magro Celia Mosácula Asier Murciego Mikel Navarro Laura Oreja
Mario Davide Parrilli Iñaki Peña Etorne Ugalde Carme Vallverdu
Raquel Vazquez James Wilson**

2013an, beste pertsona hauek ere aritu ziren Orkestrarekin elkarlanean:

Alexandra Karpova, Anastassia Konstantynova, Asier Minondo, Bárbara García, Cristina Molina, Daniel Covarrubias, Diana Hecheverría, Eissa Alrumaithi, Ekaterina Mikhailova, Emanuela de Menna, Francisco Olarte, Iñigo Ruiz de Apodaca, Iñigo Varela, James Karlsen, Javier Miner, Jon Mikel Zabala, Ken Dovey, Khalid Ali Hamed Al Suleimani, Leire Bernabé, Lorea Yarzabal, Lourdes Moreno, Oier Peñagaricano eta Sebastián Rincón.



Hedabideetako presentzia



Orkestra 2.0

f
Lehiakortasunari buruzko Txostena, BAC+, RIS3 eta gas hubak: Facebooken ikusienia

n
Newsletterra

t
#Competitividad2013 @Orkestra

w
Orkestra Bloga: Beyond Competitiveness

Leadership: Well-Known Word... Slippery Concept... Complex Phenomenon

El valor de Fagor Electrodomésticos visto desde una perspectiva del clúster gastronómico vasco

Christine Lagarde y Olli Rehn se van de compras en Eroski

Estrategias de colaboración exploratoria: Graphenea-Orkestra o cómo alcanzar una situación “win-to-win”

La internacionalización de la empresa vasca: ¿Cómo sacar una cola larga de una puerta giratoria?

Bridging the Gap: Socially Integrating Cross-border Regions

Supporting cross-border inter-clustering, why matter?

“El sector energético tiene que estar siempre alerta”

¿Cuáles son las percepciones empresariales sobre los factores que inciden en la competitividad?

Cluster Observatory, clusters, Competitividad, empresa, estrategia, I+D, informe de competitividad, País Vasco, políticas clúster, Portugal, producción, Rumanía, territorio

Gobernanza local: una oportunidad que no siempre resulta en lo esperado

¿Cómo revitalizar las actividades manufactureras?

Spain's last economic stronghold struggles to maintain resilience

El clúster vasco de la industria aeronáutica y espacial: un caso de éxito en la creación de un clúster

Medidas simples para aspectos complejos

The competitive advantages of emerging economies: from cheap labour over sophistication of demand to innovation incubation

Una breve reflexión sobre la estrategia competitiva del País Vasco

Reducido tamaño empresarial

Hacia una sociedad emprendedora

2

Jarduerak

Institutuaren balio estrategiko nagusia da bikaintasuneko ikerkuntzaren eta ikerlan horiek lehiakortasuna hobetzeko aplikatzearen arteko zubi lanak egitea, herri administrazioekin, enpresekin eta, oro har, gizartearekin elkarlanean. Institutuaren jarduerek helburu hori dute. Zehazki, ekoizpenaren eraldaketa bultzatu nahi du, EAEko eragileek elkarrekin jakintza sortzea eta gaitasun guztiak lotzea sustatz, enplegua eta ongizatea sortzeko.

2.1

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

Ikerketak zorrotasun akademikoa, objektibotasuna eta independentzia ditu ezaugarri, eta ebaluatzeko zientzia eta ikerketa programaren barruan txertatzen da.

2013an, Orkestrako ikertzaleek 22 artikulu argitaratu zituzten aldizkari zientifikoetan, horietako 11 ISI aldizkarietan –argitalpen zientifikoen bikaintasuna homologatzeko nazioarteko estandarra–; 16 liburu eta txosten, eta 5 liburu kapitulu. Gainera, 32 komunikazio akademiko aurkeztu ziren, nazioko eta nazioarteko biltzarretan.

22
artikulu aldizkari
zientifikoetan

16
liburu eta
txosten

32
komunikazio
akademiko

5
liburu
kapitulu

ELKARRERAGINA

Elkarreragina bideratze praktikoa dela ulertzen dugu, ikergaiak definitzerakoan eta ikerketaren emaitzak lehiatzeko estrategiara eramaterakoan. Horrek sarritan eskatzen du aditu moduan ondoan egotea, proiektu berezieta eta agenda eta politika publikoak eta pribatuak definitzerakoan. Elkarreraginean islatzen da “ekintza”, Institutuaren ikerketako jarduera beste erakunde batzuetakoez bereizten duen osagaia.

2013. urtean, Orkestrak 27 ekitaldi antolatu zituen (hitzaldiak, mintegiak, lantegiak, jardunaldiak, saioak...) eta horietan 700 pertsonek hartu zuten parte: profesionalak, enpresetako ordezkariak, erabakitzale publikoak eta eragile sozioekonomikoak, oro har.

27
ekitaldi

700
profesional

HEZIKETA

Heziketa espezializatua, edukiak zehazten dituena eta programak, materialak eta irakasleak ziurtatzen dituena, lehiakortasunaren liderrak prestatzen. Halaber, geure programak diseinatu eta eskaintzen ditugu. 2013an, Energia eta Lehiakortasuna: Gasa, Sareak eta Berriztagarriak ikastaroaren bigarren edizioa amaitu zen, eta hirugarrena hasi, Energia Katedrak antolatuta.

Gainera, Orkestrako ikertzaleek DBSko graduoko, graduondoko eta heziketa exekutiboko prestakuntza programetan hartu zuten parte.

Energia Ikastaroa
MOC
DBSko ikastaroak

3iak



Akitania-Euskadi Euroeskualdeko proiektuko parte hartzaileekin, Hendaian



16th TCI Annual Global Conference, Kolding-en (Danimarkan)



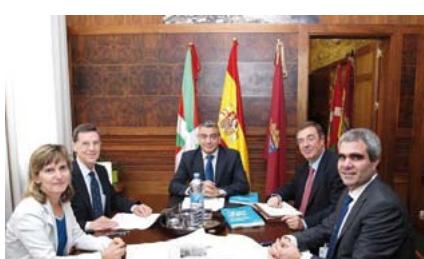
Ameriketako VII Lehiakortasun Foroan, Panama Hirian (Panaman)



Pazifikoko Unibertsitatean, Liman (Perun)



Espainiako ordezkariekin Amerikako Estatuen Antolakundean, Washingtonen (AEBetan)



Arabako Foru Aldundian



Munduko Bankuan, Washingtonen (AEBetan)



Innobasqueren astearteetan



Universidad del Valleko bisita (Kolonbia)



Txileko ordezkaritzaren bisita

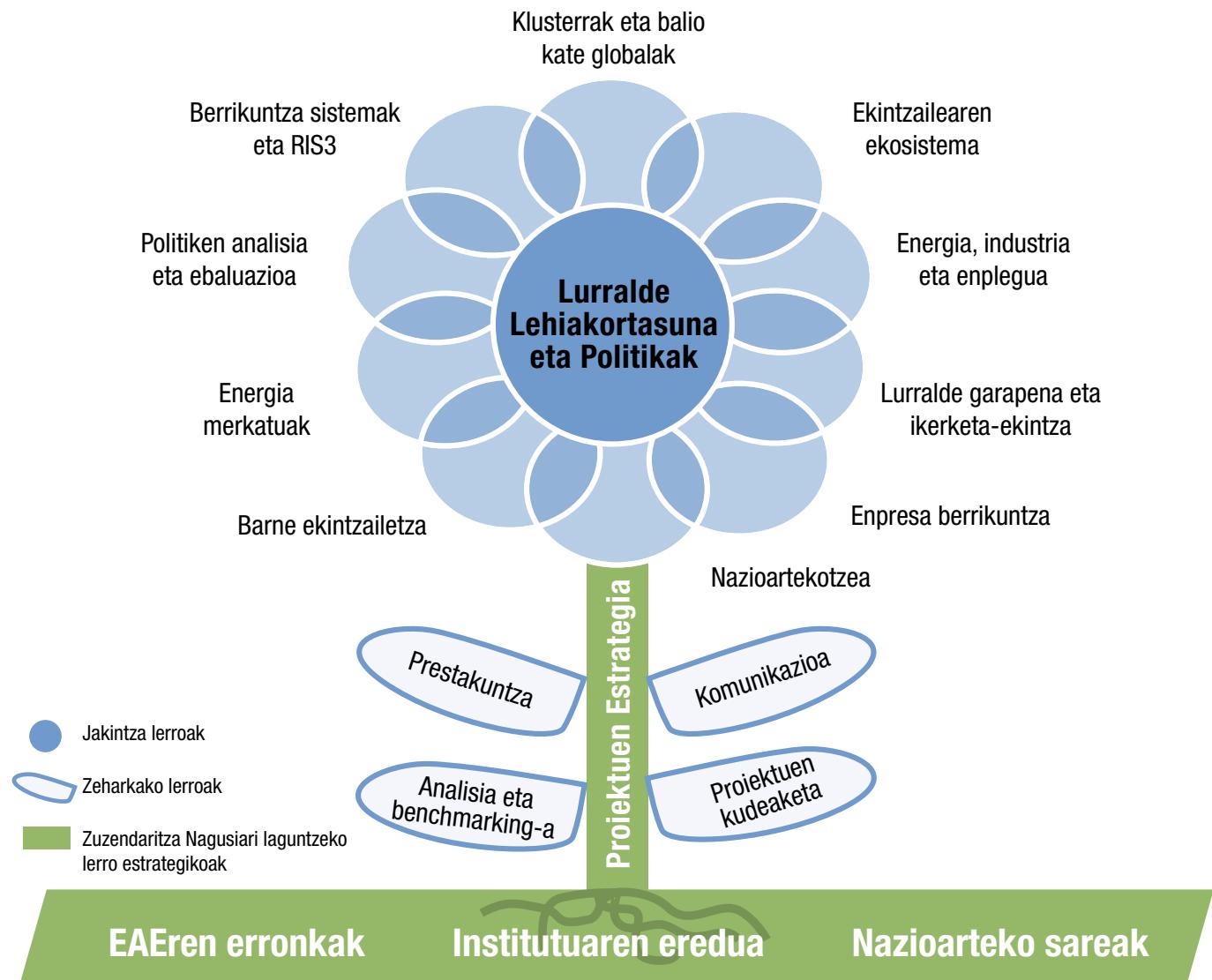
2.2

Jakintza lerroak

Institutuak lurrarde lehiakortasuna du aztertai, bederatzi jakintza lerroren bidez.

Jakintza lerroek, behar bezala garatzeko, zeharkako lau lerroren laguntza dute.

Lurraldearen lehiakortasuna nazioarteko ikuspegitik aztertzen da, baina tokiko erronkei erantzuteko helburuarekin.



Politiken analisia eta ebaluazioa	Klusterrak eta balio kate globalak	Ekintzailearen ekosistema	Energia, industria eta enplegua	Lurralde garapena eta ikerketa-ekintza
<p>Lerro honetan sartzen dira berrikuntzako eta lehiakortasunerako eskualde politiken inguruko lanak, tresnak, eraginaren neurketa, eta politikak definitzeko, ezartzeko eta ebaluatzeko prozesuaren analisia. Besteak beste, sektore publikoa aztertzen da, eta nola koordinatzen den hori, hainbat mailatan.</p>	<p>Klusterizatzeko prozesuek elkarri lotutako enpresa espezializatuen kontzentrazio geografikoak ekartzen dituzte, sarean funtzionatuko dutenak. Institutua, sorreratik bertatik, kapital garrantzitsua eskuratzentz joan da, klusterren inguruan: identifikazioa eta ebaluazioa, kluster dinamikak bultzatzeko politikak, eta gizarte kapitalaren garrantzia.</p>	<p>Etengabe berritzen aritu behar duen garapen poloak ekosistema ekintzailea behar du, enpresen multzoa eraldatzeko eta gaztetzeko aukera emango duena, maila globalean lehiakorragoa, eta, horrenbestez, ongizate sortzailea, izan dadin. Horretarako, sistema osoaren funtzionamendu efizientea landu behar da: eskualdeko berrikuntza sistema, hezkuntza sistema, finantza komunitatea (business angels, arrisku kapitala, crowdfunding...), tokiko administracioak, eta ekintzailezari lagunten dioten gainerako eragile sozioekonomikoak.</p>	<p>Energia horniduraren azterketa, industriako input den aldetik, eta energiareneko egiteko enpresen lehiakortasunean, "lehiakortasunaren dia-mantearen" eta "klusterizazaren" arabera. Energiaren alorreko teknologia berriek eta enpresa edo negozio berriak sortzeak izan ditzakeen eraginak ere lantzen dira.</p>	<p>Lurralde estrategiak definitzea, maila askotako gobernantzan oinarrituta: erakunde barruko eta erakundeen arteko koordinazioa; ekonomia estrategia partekatuak eraikitzea, itun publiko-pribatuak, eta gizarte kapitala sortzea.</p>
Enpresa berrikuntza	Barne ekintzaileta	Nazioartekotzea	Energia merkatuak	Berrikuntza sistemak eta RIS3
<p>Analisirako eta benchmarking-eko tresnak garatzea eta aplikatzea, EAE-ko enpresei eta haiei laguntzen dieten eragileei lehiatzeko adimena eta erreferentzia puntuak eskaintzeo. Enpreseko bideratzea berrikuntza estrategia sozio-ekonomiko iraunkorretara.</p>	<p>Barne ekintzailetzako jardunbideen faktore baldintzatzaleak, estrategiak, prozesuak eta eraginak aztertzea. Enpreseko erronka handiak jartzen dizkien ekonomia ingurune honetan, enpreseko barruko jarduera ekintzaileak (jarduera berriak, negozio unitate berriak edo negozio eredu berriak) balioa sortzeko bideetako bat izan daitezke.</p>	<p>Enpreseko nazioartekotzeko arrazoia eta estrategiak lantzen dira (sartzeko moduak, norako geografikoak, fasesak, jarduerak, eta kudeaketa ereduak). Ikuspegi sistemikoa hartuta, diagnostikoak egiten dira, nazioartekotzeari laguntzeko politikak diseinatzeko, ezartzeko eta haien eragina neurtzeko aukera emango dutenak.</p>	<p>Nazioko eta nazioarteko energia merkatuak aztertzea, alderdirik esanguratsuena. Gainera, energia sortzeko teknologiak ere aztertzen dira, baita ingurumeneko eta/edo energiako politikako eskakizunak ere.</p>	<p>Lurralde estrategia eraikitzeko diagnostikoak egitea, estrategia horiek diseinatzeko laguntza, eta erakitzeko prozesua bideratzea. Smart Specialisation Strategies (RIS3) definitzeko prozesuak laguntzeko jakintza aurreratua.</p>
Jakintza lerroek zeharkako lerroak dituzte oinarri, alegia, diziplina arteko gaitasunak, jakintza lerroak ahalik eta ongien garatzea eragiten duten prozesuak eta jardunbideak definitzeko eta aplikatzeko aukera ematen dutenak.	Komunikazioa	Prestakuntza	Analisia eta benchmarking-a	Proiektuen kudeaketa
	<p>Komunikazioari lotutako gaitasunak hartzen ditu barne eta haren helburua da Orkestraren kokapen estrategikoari laguntzea: aldaketa eragilea, ikerketaren bidez. Instituatuaren jardueraren eragina hedatzen laguntzen du, lehiakortasunaren hobekuntzari eta eskualdeko lehiakortasunari buruzko jakintza berria sortzeari lotuta.</p>	<p>Gaiakuntzari lotutako gaitasunak hartzen ditu barne, eta haren helburua da Institutuan sortzen den jakintza transferitzea eta alderatzea, eta beste eragile batzuekin lankidetza prozesuak hasteko edo itun estrategikoak egiteko tresna izatea.</p>	<p>Datu erabilera, analisi, adierazpen grafiko eta aplikazio tresnak sortzeari lotutako jarduerak eta lanak dira. Competitiveness Observatory ekin-menean gauzatzen dira.</p>	<p>Proiektu lehiakorrak eskuratzeari lotutako jarduerak hartzen ditu barne, proiektuen kudeaketa, zaintza eta justifikazioa.</p>

2.3

Proiektuak

Proiektuen inguruan garatzen dira Institutuaren jarduera guztiak, horixe da kudeaketako oinarrizko unitatea.



Proiektu integratzaleak

Institutuaren balio estrategikoa erakusten dute, proiektu horiek Institutuko jakintza eta gaitasun guztiak erabiltzea eskatzen baitute. Gaitasun eta jakintza horiek erabiltzeaz gainera, haien elikatzen dituzte, eta dinamika horren baitan, gaitasun eta jakintza berriak sortzen dituzte.

Competitiveness Observatory

Harreman ekonomiko globaletan konplexutasun berri bat sortu da, eta ezinbestekoa da konplexutasun horren gakoak ulertzeara eta neurteera, horrek baldintzatuko baititu, zalantzak gabe, gobernuen, enpresen eta gainerako eragile ekonomikoen jarduerak. Orkestra Competitiveness Observatoryk konplexutasun berri horretan lan egiten du, eta konplexutasun horrek lurraldleen lehiakortasunean dituen eraginak aztertzen ditu.

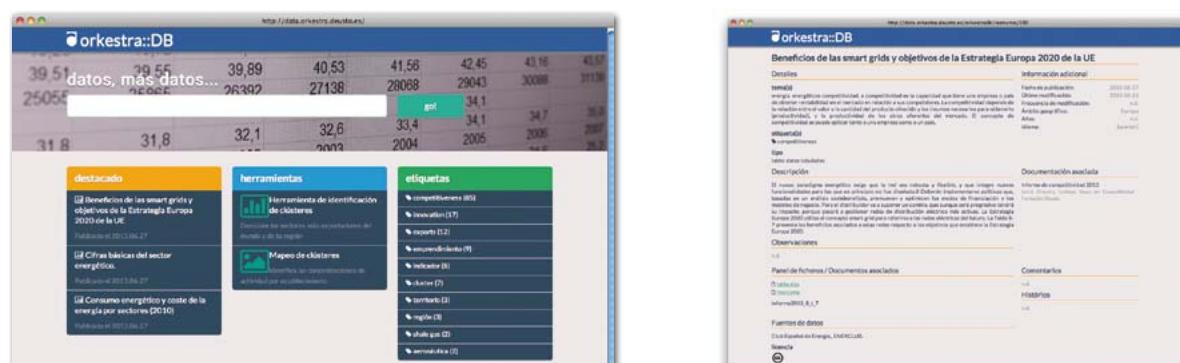
Hona konplexutasun berri honen ezaugarriekin batzuk:

- Kontsumoaren, ekoizpenaren eta jakintzaren globalizazioa, eta hainbat mailatan, orain arte garabidean doazen herrialde deitutakoetako eragile eta dinamiken gero eta garantzi handiagoa.
- Errortiko aldaketa azkarra («disruptiboak») teknologiaren eta berrikuntzaren paradigmetan, eta horiek guztien baldintzataile, faktore «digitala».
- Enpresen eta enpresen jarduerarako esanguratsuak diren gainerako eragileen (administrazioak, zientzia eta teknologia sistema, balio kate globaletako beste enpresak, etab.) arteko harreman irekiak eta maila askotakoak.
- Energiari eta ingurumenari lotutako tentsioak handitzea, sarritan aldaketa klimatikoaren inguruko kezkei lotuta, eta, berriki are handiagoak, Fukushima istripuaren eta hidrokarburoen eskaintzaren inguruko ziurtasun ezaren eraginez.
- Batetik, demografia moteltzea eta biztanleria zahartzea, eta, bestetik, EAEn eta mendebaldeko beste herrialde askotan, ingurunea baldintzatzen duten beste zenbait gizarte alderdi, galderak eta kontraesanak ekartzen dituztenak —aukerak ere bai— hainbat gairen inguruan: beraunaldiak arteko elkartasuna, pentsio sistemak, eta ekonomiek bizitza maila altuei eusteko duten gaitasuna, mendekotasun tasak handiak direnean.

Orkestra Competitiveness Observatory lurraldaren lehiakortasunerako faktore kritikoak jasotzen dituen jakintza plataforma da, eta aukera ematen du lurraldaren kokapena balioesteko, erreferentzialazko beste lurralte batzuekin alderatuta.

Gainera, Behatokiak EAeko ekonomi sistema aurreratuari eta lehiakortasun ereduari balioa ematen dio, nazioarteko biltzarretara eta gogoeta foroetara eramatzen baitu. Hori guztia, EAEn garatzen ari den sistema ekonomikoa ikusgarri egiteko eta aintzatesteko, eta horrela, nazioarteko inbertsioa erakartzeko.

Orkestra Competitiveness Observatoryren balio estrategikoaren oinarri da bikaintasuneko sare globaletan duen kokapen sendoa eta jatorrizko lurraldean dituen sustraiak. Horrek aukera ematen dio jakintzaren mugetan garatutako ikerkuntza eragile sozioekonomikoei transferitzeko. Horrela eginez, politikak definitzen laguntzen du eta erabakiak punta-puntako jakintza horretan oinarritu daitezke.



Lehiakortasun diagnostikoa

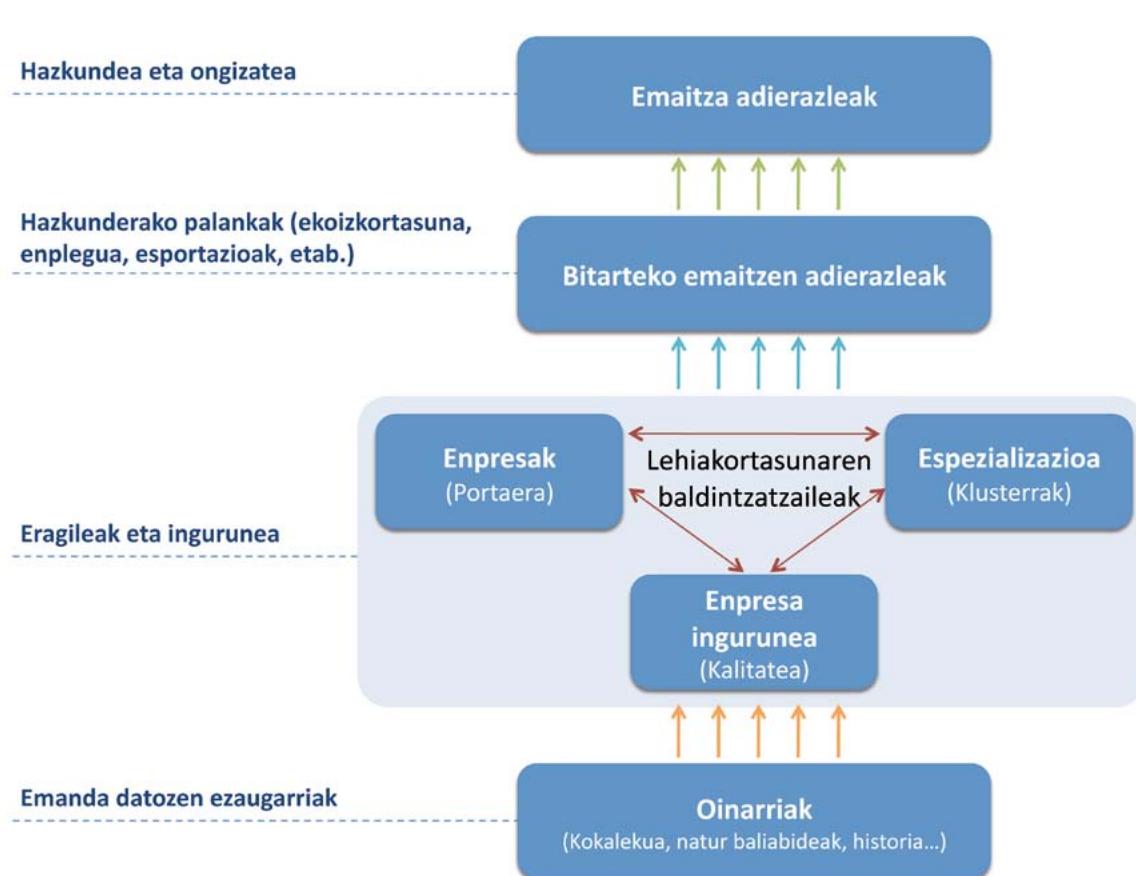
HELBURUAK

EAEko lehiakortasun eredu eta eraldaketa etengabe egon dira Orkestraren gogoetan. Instituutuaren jardueraren zati handi bat jakintza sortzera, alderatzera eta eragileei transferitzera bideratuta dago, beren politika publiko eta pribatuetan txerta dezaten.

Orkestrak ekimen hau, EAeko interes orokorrekooa, euskal ekonomia-ren jakintza gune bihurtu nahi du. Ildo horretatik, elkarrekin jakintza sortuz eta EAEko eragileen gaitasunak lotuz, ekoizpenaren eraldaketa bultzatu nahi du, enplegua eta ongizatea sortzeko. Helburua da berrikuntza teknologikoa eta ez teknologikoa merkatu globaletan erosio eta saldu daitezen eta/edo ekoizkortasuna hobetzen duten ondasun eta zerbitzu bihurtzeko gaitasunak garatzea.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak:
 - Orkestra (2013). *Informe de Competitividad del País Vasco 2013. Transformación productiva para el mañana*. Bilbo: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-15759-10-2.
 - » *Euskal Autonomía Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2013ko Txostena*. Laburpen exekutiboa. Bilbo: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-15759-12-6.
 - » *Informe de Competitividad del País Vasco 2013. Transformación productiva para el mañana*. Resumen ejecutivo. Bilbo: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-15759-11-9.
 - » *The Basque Country Competitiveness Report 2013. Productive Transformation for Tomorrow*. Executive Summary. Bilbo: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-15759-13-3.
 - Mintegiak, jardunaldiak eta workshopak:
 - «Lehiakortasunari buruzko 2013ko Biltzarra», Deustuko Unibertsitatea, Bilbo, 2013ko ekainaren 27a.



2.3

Proiektuak

Proiektuak stakeholderrekin

Lehiakortasunari lotutako erronka zehatzak lantzko jakintzan aurrera egitea dute xede. Institutuaren stakeholderren laguntzaz garatzen dira.

Patenteen erabileraren analisia eta horrek lurrealdearen lehiakortasunean dituen ondorioak

Eusko Jaurlaritzako Saitotek programak finantzatua

HELBUUAK

Patenteen datu baseetan dauden datuek EAEko berrikuntza sistemari buruz eskain diezaguketen ezagutzan sakontzea, ikuspegi alderatutik, eta EAEko administrazioak esparru horretan aurrera egiteko eta hobetzeko dituen aukerak azaltzea..

ZEDARRIAK

- Mintegiak, jardunaldiak eta workshopak:
 - «Análisis del uso de patentes y sus implicaciones para la competitividad territorial». Deustuko Unibertsitatearen Donostiaiko campusean antolatutako lantegia, 2013ko abenduaren 19an.

Bilbao NextLab

Bilboko Udalak finantzatua

HELBUUAK

Ikerketa-ekintza prozesua, Bilboren ekonomiaren eraldaketa eredu eta eredu hori ezartzen lagunduko duten politikako tresnak definitzeko.

ZEDARRIAK

- Proiektuaren hasierako bilera, Orkestra-Deusto eta Bilboko Udaleko ordezkarien artean, lan proposamena definitzeko prozesua abian jartzeko. Bilbo, 2013ko irailaren 13a.
- Ekimena aurkezteko ekitaldia, unibertsitateko elkartearen, Bilboko Udalaren eta bestelako eragileen ordezkarien aurrean. Deustuko Unibertsitatea, IIBZ eraikina, Bilbo, 2013ko urriaren 17a.
- Lan bilerak 2013ko irailaren 27an, azaroaren 18an eta abenduaren 20an. Hairbat esparru teoriko eta kontzeptualetatik abiatuta, proiektuaren lurrealde unitateari buruzko gogoeta egin zen, eta politika egiteko modua aldatzeari ekin zitzaion, beharrezkoa baita hiriaren ekonomi eraldaketa prozesua ahalbidetzeko.
- Benchmarking-eko analisien behin-behineko emaitzak eta analisian sakontzeko hiri multzoa aukeratzera.

LAGUNTZAILEAK

Deustuko Unibertsitatea eta Bilboko Udalak.

Goierrri eskualdearen garapen ekonomikoa

Goierriko Garapen Agentziak (Goiek) finantzatua

HELBURUAK

Goierrri eskualdearen garapen ekonomikoko prozesuari laguntea, Eskualdeko Industria Foroa abian jarri eta garatuz, ikerketa-ekintza prozesu baten bidez. Foroaren helburua izango da eskualdearen garapen ekonomikorako ikuspegi partekatua eraikitza, eta eskualdearen espezializazio estrategia definitza.

ZEDARRIAK

- Komunikazio akademikoak:
 - Estensoro, M. (2013). How does social innovation occur? Experiences from an action research process in a local network. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia..
 - Estensoro, M., Karlsen, J., Larrea, M. (2013). How does social innovation occur? Experiences from an action research process in a local network. *4th EMES International Research Conference on Social Enterprise*, uztailaren 1etik 4ra, Lieja (Belgika).
- Beste batzuk:
 - Eskualdeko Industria Foroa sortzea eta eskualdearen garapen ekonomikorako gobernantza modua definitzea (urtarrietik apirilera).
 - Prozesua eragile gehiagotara zabaltzea eta "Agenda 22" gunea sortzea, eskualdeko garapenerako gobernantza eredu berri bat sortzeko. Eedu berri horrek, industri garapenez gainera, bestelako ikuspegiak ere kontuan hartzea nahi da (apiriletik ekainera).
 - Ekintza lerroak definitzen aurrera egitea, prozesuan beste eragile politiko batzuk ere sartzeko (uztailetik irailera).



Business Angels Crecer+ (BAC+)

HELBUUAK

Euskal Autonomia Erkidegoan Business Angels inbertsiogileen komunitate bat sortzea, hasierako fasean dauden eta hazkunde azkarra izango duten negoziok dituzten ekintzaileei kapital adimenduna (*smart money*) emateko.

ZEDARRIAK

- 2013an 4 eragiketa itxi ziren, guztira 1,4 milioi euroren balioaz.
- 3 inbertsio foro antolatu ziren. Bakoitzean, hogeita hamar inbertsiogile inguruk hartu zuten parte. Guztira, hazteko potenzial handiko 17 proiektu ekintzaile aurkeztu ziren (urtarrilaren 31a, apirilaren 25a eta azaroaren 7a).
- Business Angels Crecer+ eskola. Prestakuntza ekitaldia, DBSrekin batera antolatua. Eskolan 45 pertsonak hartu zuten parte, hazteko potenzial handiko proiektu berrien inbertsio prozesuetan prestakuntza jaso nahi zutenak: enpresaburuak, inbertsiogileak, family office-etako ordezkarriak, ekintzailetzari laguntzeko erakundeak, zuzendarriak, eta banakakoak. Deustuko Unibertsitatea, Bilboko campusa, 2013ko urriaren 23a.
- «Management Ekintzailea» topaketak. Bi topaketa antolatu dira, potenziala duten proiektu teknologikoak identifikatzeko eta zuzendaritzako talentua eskaintzeko (maiatzaren 7a eta azaroaren 28a). Hiru eragiketa txiki ziren, proiektu ekintzaileei zuzendaritzako talentua eskaintzeko.
- DeustoInvest sortzea, Deusto Business Alumniren eskuistik. Inbertsiogile gazte hasiberrienzako kluba da. Pharmamodelling S.L. enpresarekin eragiketa bat itxi zen.

LAGUNTZALEAK

Crecer+ sareko business angels-ak, AEBAN eta EBANeko kideak, ADEGI, Ampyme eta Deusto Business Alumni, Tecnalia, eta Industria, Energia eta Turismo Ministerioa.

Coopera Pyme Bizkaia

Bizkaiko Foru Aldundiak finantzatua, Bizkailab programaren barruan

HELBUUAK

Bizkaiko enpresek erakundeen arteko lankidetzarako, berrikuntzarako eta nazioartekotzerako duten joera areagotzea, baita jarduera horietatik lortzen duten errendimendua handitzea ere.

ZEDARRIAK

- Bizkaiko enpresen multzoarentzat ondoko txostenak egitea:
 - Berrikuntzan lankidetzan aritzeko sektore eta geografi ildoak eta berritzeko moduak aztertza.
 - Berritzeko moduak aztertza.
 - Berrikuntzan lankidetzan aritzeko portaerak eta enpresa ezaugarriak aztertza.
 - Nazioartekotzeari lotutako portaerak eta enpresa ezaugarriak aztertza.
 - Bizkaiko Foru Aldundiaren lagunza programen eta programa horietan parte hartzea eskatzen duten enpresen evaluazioa.

LAGUNTZALEAK

Deustuko Unibertsitatea.



Erabaki estrategikoak enpresen nazioartekotzean

Eusko Jaurlaritzako Saitok programak finantzatua

HELBUUAK

Euskal enpresek nazioartekotze prozesuari nola egiten dioten aurre eta prozesu hori nola antolatzen duten ulertzea eta agertzea. Prozesu horretan, enpresek aurrean dituzten hesi nagusiak identifikatzea. Ondorioak ateratzea, enpresek eta enpresei laguntzen dieten eragileek jardunbide egokiagoak eta arrakastarako aukera handiagoak izan ditzaten.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak:
 - Egaña, M., Kamp, B., Errasti, A. (2013). Current trends in international operations. Ondoko lanean: A. Errasti, *Global Production Networks*, (1.-34. or.) (2. argitalpena) Taylor and Francis Group. ISBN: 978-1-4665-6292-9
- Komunikazio akademikoak:
 - Kamp, B. (2013). The rise of China and India as a Standout for innovation activities. XV World Economy Meeting, Kantabriako Unibertsitatea, ekainaren 5etik 7ra, Santander.



2.3

Proiektuak

Corporate Venturing Activity in Spain: Determinants and Performance

Global Entrepreneurship Research Association (GERA) elkar-teak finantzatua

HELBURUAK

Espanian dauden "erakundeetik" eta "erakundeentzat" enpresa berriak sortea baldintzatzen duten faktoreak identifikatzea -banakakoak, erakundekoak eta ingurunekoak-; eta aztertea enpresa mota horien emaitzak modu independentean (hau da, dagoeneko abian den enpresaren baten laguntzarik gabe) sortu diren enpresen emaitzen antzekoak edo desberdinak diren.

ZEDARRIAK

- Komunikazio akademikoak:

- Alrumaithi, E., Guerrero, M., Moreno, L., Jung, A. (2013). Intrapreneurial Experience and Firm Creation: evidence from Spain. *GEM Research Conference 2013*, ekainaren 19tik 21era, Bartzelona.
- Alrumaithi, E., Guerrero, M., Peña-Legazkue, I. (2013). The role of employees' human capital and work environment on the creation of organizational spin-off: Evidence from Spain. *XXVII RENT Conference*. University of Management and Economics, azaroaren 20tik 22ra, Vilnius (Lituania).



Kluster elkarteen legatuen azterketa

HELBURUAK

Klusterren lehiatzeko abantailak eta historian zehar izan duten bilakaera aztertea, eta gaur egungo erronkak lantzea. Aztertutako kluster bakotzaren azterlana argitaratuko da.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak:

- Elola, A., Valdaliso, J.M., López, S.M. (2013). The competitive position of the Basque aerospace cluster in global value chains: A historical analysis. *European Planning Studies*, 21(7), 1029-1045

- Komunikazio akademikoak:

- Valdaliso, J.M., Elola, A., Franco, S., López, S. (2013). Do clusters follow the industry life cycle? An exploratory meta-study of Basque clusters from the 1970s to 2008. *ERSA 2013*, abuztuaren 26tik 29ra, Palermo (Italia).
- Valdaliso, J.M., Elola, A., Franco, S., López, S. (2013). Cluster life cycles and regional economic evolution. An exploratory meta-study of Basque clusters between 1970 and 2008. *RIP 2013. Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia.

- Mintegiak, jardunaldiak eta workshopak:

- *El clúster de la industria aeronáutica y espacial del País Vasco: orígenes, evolución y trayectoria competitiva liburuaren jendurreko aurkezpena*, Automotive Intelligence Centerrean, Zornotzan, 2013ko otsailaren 14an.

LAGUNTZIALEAK

Eusko Ikaskuntza, Universidad de Salamanca y UPV/EHU.

EAeko barne ekintzailetzako jardunbideen azterketa eta aplikazioa

Eusko Jaurlaritzako Saiotek programak finantzatua

HELBURUAK

Tresnen eta estrategien gogoeta teoriko/praktikoa egitea, enpresei eta eskualdeei aplikagarri zaizkien barne ekintzailetzako eredu proposamena definitzera iristeko.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak:

- Bosma, N., Wennekers, S., Guerrero, M., Amorós, J.E., Martíarena, A., Singer, S. and Global Entrepreneurship Research Association (2013). *Special Report on Entrepreneurial Employee Activity 2011. GEM. The Global Entrepreneurship Monitor*. ISBN: 978-1-939242-02-0

- Guerrero, M., Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 397.-416. or..

- Hornsby, J., Peña-Legazkue, I., Guerrero, M. (2013). Guest editorial: the role of corporate entrepreneurship in the current organizational and economic landscape. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 295.-305. or.

- Komunikazio akademikoak:

- Guerrero, M., Moreno, L., Peña-Legazkue, I. (2013). The role of intrapreneurial experience on independent and corporate new ventures: evidence from Spain. *Malagako Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultatea*, irailaren 15etik 17ra, Malaga.

- Guerrero, M., Peña-Legazkue, I. (2013). Determinants of corporate and independent venturing during expansionary and recessionary economic periods. *Corporate Entrepreneurship in the New Global Economic Reality Workshop*. Entrepreneurship Research Centre, Warwick Business School, ekainaren 13tik 14ra, Warwick (Erresuma Batua).

Enpresen jabetza eta akziodun formulak lehiakortasun faktore

HELBUUAK

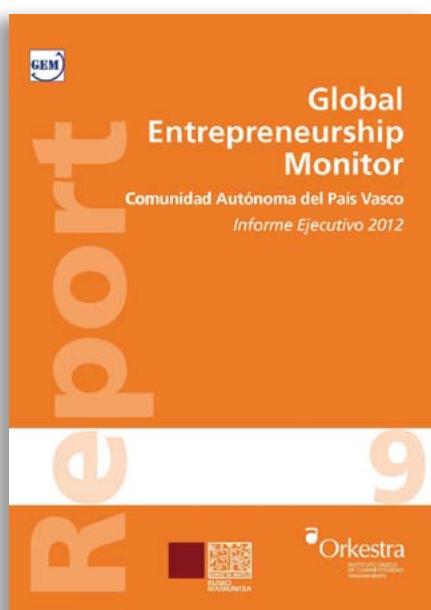
Enpresen jabetza eta akziodunen formulen eta lehiakortasunaren arteko harremana aztertzea.

ZEDARRIAK

- Jabetza formulei eta enpresa lehiakortasunari buruzko diagnostikoa egitea

LAGUNTZAILEAK

Kutxabank, Adegi, Deustuko Unibertsitateko Famili Enpresaren Katedra, Gipuzkoako Foru Aldundia.



GEM txostena

Espaniako eta nazioarteko GEMek, Ekintzailetzarri buruzko Santander Nazioarteko Zentroak, Bizkaiko Foru Aldundiak, Gipuzkoako Foru Aldundiak eta FESIDEK finantzatua.

HELBUUAK

Espaniako eskualdeetako taldeak koordinatzea (17 autonomia erkidego), nazioarteko GEM proiektuaren baitan. Euskal Autonomia Erkidegoko jarduera ekintzailea beste eskualde eta herrialde batzueta koarekin alderatzea, eta hiru lurralte historikoetako (Araba, Bizkaia eta Gipuzkoa) barne errealitatea alderatzea.

ZEDARRIAK

- Institutuko ekintzaileta taldea GEM España Txostenaren koordinazio teknikoaren arduradun izendatza.
- Argitalpenak:
 - Peña-Legazkue, I. (2013): *GEM-País Vasco 2012(9)* Eusko Ikaskuntza; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISSN: 1889-5468.
 - Guerrero, M. eta Peña-Legazkue, I., (2013). Actividad Emprendedora y Desarrollo Regional: Una Introducción al Número Monográfico. *Revista Investigaciones Regionales*, 26, 5.-15. or.
- Komunikazio akademikoak:
 - Gonzalez-Pernia, J.L.; Alsuleimani, K. Peña-Legazkue, I. (2013). The moderating effect of the entrepreneurial framework conditions on the relationship between economic development and entrepreneurship. *GEM Research Conference 2013*, ekainaren 19tik 21era, Bartzelona.

LAGUNTZAILEAK

GEM España taldea eta Eusko Ikaskuntza.

ETEen lehiatzeko egoera hobetzea, lankidetzako jardunbideen bidez

Eusko Jaurlaritzako Etortek programak finantzatua

HELBUUAK

Ikerketa honen bidez, EAEko enpresa txiki eta ertainei zuzenean –hainbat kanal eta ekimen erabilita– transferitzeko moduko jakintza esplizitua sortu nahi da. Horretarako, metodo eta tresnak garatuko dira, eta lankidetzako jardunbideen bidez transferituko. Kanal egokiak sortuko dira enpresa txiki eta ertainek modu aktiboan parte har dezaten beren lehiatzeko egoera hobetuko duten garapenetan.

ZEDARRIAK

- Literatura eta kasu esanguratsuak bildu eta aztertuta, hobeto ulertu da nola eragiten duten elkar jakintza sortzeko azpistemak eragileek, ETEen lehiakortasuna sendotzeko helburuarekin. Lehiakortasunari lotutako politiken sistemak ETEen beharrei nola erantzuten dion ere landu da.

LAGUNTZAILEAK

MIK (lider), IKERLAN, ISEA.

Berrikuntza eta lankidetza moduak lurralte lehiakortasunerako

Eusko Jaurlaritzako Saiotek programak finantzatua

HELBUUAK

Enpresek berrikuntzarako bere baliabideak eta prozesuak nola kudeatzen eta lerroatzen dituzten aztertzea, eta barneko baliabide eta trebetasun horiek kanpoko eragileekin nola osatzen dituzten ikustea, lehiatzeko abantaila iraunkorra lortzeko.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak (aldizkari akademikoetara bidaliak):
 - Alcalde, H., Guerrero, M. Business model innovation in early entrepreneurial stages: Evidence from new Spanish firms during expansionary and recessionary periods.
 - Alcalde, H., Parrilli, D. Divergent impacts of global and local cooperation patterns on innovation outcomes: Key insights from the Spanish experience.

2.3

Proiektuak

Kluster politikak: elkarrean, erronka estrategikoak eta ebaluazioa

HELBUUAK

EAeko kluster politikaren egoera eta lurraldeko kluster elkarrean aztertzea. Zein dira elkarteen erronka estrategikoak? Zer ari dira lortzen politikaren ikuspegia berriak, aurreklusterrei dagokienez eta klusterren arteko prozesuei dagokienez? Zein aldaketa egin behar dira, EAEn kluster politikak eraginkorra, berritzalea eta erreferentziazkoia izaten jarraitzea?

HELBUUAK

- Argitalpenak:

- Aragón, C., Aranguren, M.J., Diez, M.A., Iturrioz, C., Wilson, J.R. (2013). Participatory evaluation: a useful tool for contextualising cluster policy? *Policy Studies*.
- Aragón, C., Aranguren, M.J., Iturrioz, C., Wilson, J. R. (2013). A social capital approach for network policy learning: the case of an established cluster initiative. *European Urban and Regional Studies*.
- Aranguren, M.J., De La Maza, X., Parrilli, M.D., Vendrell-Herrero, F., Wilson, J.R. (2013). Nested methodological approaches for cluster policy evaluation: An application to the Basque Country. *Regional Studies*.

- Mintegiak, jardunaldiak eta workshopak:

- «Sharing new approaches in cluster evaluation». James Wilsonek parte hartu zuen The Competitiveness Institututeren (TCI) bileran, Institute of Design Innovation erakundean, Glasgow, Eskozia (Erresuma Batua), 2013ko ekainaren 10etik 11ra.

HELBUUAK

Deusto Business School.

Emprendedores Crecer +

HELBUUAK

Teknologiako negozio berritzaleen ekintzaileak identifikatzea eta enpresa horien hedapenari laguntzea, batez ere, nazioarteko zearen arloan; kapitala bilatzeko prozesurako prestatzea eta "kapital adimen-dunetako" poloetara bideratzea, Euskal Autonomia Erkidegoan hazteko potenzial handiko jarduera ekintzailea suspertzeko eta indartzeko.

HELBUUAK

- «Spanish Investment Forum: Target Basque start-ups», inbertsio foroa, London Business Schoolekin batera antolatua, Global Entrepreneurship Week astearen barruan. EAeko bost enpresak hartu zuten parte. Londres (Erresuma Batua), 2013ko azaroaren 19a.
 - Enpresa lankidetzako eta inbertsioko proposamena enpresa horietako batentzat, eta Erresuma Batuan beste inbertsio foro batzuetan parte hartzeko gonbidapena, beste hirurentzat.
- Crecer+-en Nazioarteko Progra-mma abian jartzea eta bi edizio antolatzea. Nazioarteko bi adituk banakako coaching-a eskaini zuten, otsailaren 14an eta maiatzaren 14an.

HELBUUAK

Ampyme, London Business School, Sophia Business Angels, EBAN, Tecnalia, eta Espainiako Industria, Energia eta Turismo Ministerioa.

Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED)

Gipuzkoako Foru Aldundiak finantzatua

HELBUUAK

Ekintzaile hasi berrien eta euren negozio proiectuen inguru datuak biltzea, denboran zehar hainbat unetan. 4 urteko aldiak, ekintzaileen lagin homogeneo baten jarraipena egingo da, datuak urtez urte bilduta. Horrela, azterlanak prozesu ekintzailearen ikuspegia dinamikoa eskainiko du, prozesu horren faseak bereizita: negozio aukerak identifikatzea, ebaluatzea, eta ustiatzea, eta negozioaren bilakaera, sortu ondoren.

ZEDARRIAK

- 130 proiektu identifikatu eta haien datuak biltzea, Garapeneko tokiko garapen agentziaren sarearen bidez. Proiektu horren jarraipena egingo da, urtean behin, 2017. urterako arte.
- Mintegiak, jardunaldiak eta workshopak:
 - «PSED Meeting. European Consortium». PSEDren garapena eta Europar Batasuneko lagunten deialdia aztertzeko bilera. Aston University, Birmingham (Erresuma Batua), 2013ko azaroaren 13a.

LAGUNTZAILEAK

Eusko Ikaskuntza.

Klusterren lehiakortasuna berriro asmatzen

Eusko Jaurlaritzako Saiotek programak finantzatua

HELBUUAK

Klusterren eta haiei bideratutako politiken inguru ezagutza sakontzea, klusterren lehiakortasuna hobetzeko jakintza esanguratsua eta baliagarria eskaintzeko xedez.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak:
 - Parrilli, M.D., Zabala, J.M. "Interrelated diversification and Internationalization: critical drives of global industries", *Revue de Economie Industrielle* (onartua, 2014an argitaratuko da).
- Komunikazio akademikoak:
 - Konstantynova, A. (2013). Learning by comparing: Defining the triggers of a successful regional cluster policy, *RiP 2013. Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia.
 - Magro, E., Wilson, J.R. (2013). Territorial strategy evaluation: Beyond evaluation mix. *Evaluation of STI Policies, Instruments and Organisations Conference*, azaroaren 14tik 15era, Techgate Vienna, (Austria).



EAeko ekoizpen eraldaketa

HELBURUAK

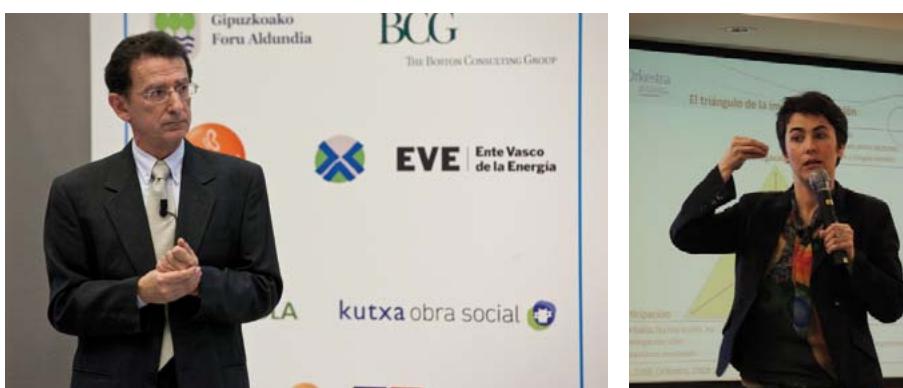
Kontzeptualizazioko gaitasunak garatzea, Research and Innovation Smart Specialisation Strategies (RIS3) estrategiak eraikitzen, Europako Batzordeak proposatu bezala.

ZEDARRIAK

- Eusko Jaurlaritzarentzat txostena prestatzea eta ematea: EAeko RIS3 estrategia 'bizirako' bidean.
- *Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2013ko Txostena prestatzea eta gizarte eta ekonomia eragileekin alderatzea.*
- Komunikazio akademikoak:
 - Aranguren, M.J., Magro, E., Navarro, M., Wilson, J. (2013). Policy path dependency and RIS3: the case of the Basque Country. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia.
 - Aranguren, M.J., Navarro, M., Wilson, J.R. (2013). From Plan to process: The implications of RIS3 for policy-makers. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia.
 - Magro, E., Wilson, J.R. (2013). Territorial strategy evaluation: Beyond evaluation mix. *RSA Research Network Workshop*, University of Manchester, irailaren 23a, Manchester (Erresuma Batua).

LAGUNTZALEAK

Eusko Jaurlaritza



Zubigintza

Gipuzkoako Foru Aldundiak finantzatua

HELBURUAK

Gipuzkoarako lurralte garapenerako eredu berria garatzea, elkarritzeta guneak eskainiz, Gobernuaren gogoetarako eta lurraltean harremanen eredu berri bat osatzeko, bereziki Foru Aldundiaren eta eskualdeetako eragileen arteko harremanetan oinarrituta.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak:
 - Aranguren, M.J., Karlsen, J., Larrea, M., Wilson, J. R. (2013). The Development of Action Research Processes and their Impacts on Socio-Economic Development in the Basque Country. Ondoko lanean: *Leadership and Cooperation in Academia* (123.-233. or.). Oxford University Press. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN: 978-1-78100-181-3
- Komunikazio akademikoak:
 - Karlsen, J., Larrea, M. (2013). The Challenge of Scope in Policy Learning. *RiP 2013. Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia.
 - Larrea, M. (2013). ¿Hacia dónde evoluciona la participación para el desarrollo territorial? Reflexiones desde Gipuzkoa. *IV Jornades Desenvolupament Local de la Comunitat Valenciana*, abenduaren 12a, Campus Tarongers- Facultat Ciències Socials, Valentzia.
- Gogoeta guneak, saioak eta lantegiak bideratzea:
 - "Constructing spaces for learning. Reflections from Norway", James Karlsen, otsailaren 8a; "Facilitación de procesos", Miren Larrea, otsailaren 22a; "Facilitación, liderazgo y conflicto", Miren Larrea, apirilaren 16a; "Desarrollo comarcal, nuevos modelos de gobernanza y comarcas de Gipuzkoa", Miren Larrea eta Miren Estensoro, apirilaren 26a eta maiatzaren 5a; "La relación entre formación y política", Pablo Costamagna, maiatzaren 5a; "Reflexiones sobre el desarrollo territorial y el ordenamiento del territorio", Francisco Alburquerque, uztailaren 19a; "Aprendiendo del caso Rafaela", Pablo Costamagna, azaroaren 13a; "Reflexiones sobre el cambio de paradigma", Francisco Alburquerque, abenduaren 11.
- Prestakuntza eskaini zitzaien eskualdeetako fazilitadoreei, lurralte garapenaren, aldaketa prozesuen, gizarte berrikuntzaren edo gobernantza eredu berrien inguruan. Baterako gogoeta egin zen, arduradun politikoekin.
- Zubigintzako beste gune batuetan parte hartzea:
 - "El caso Rafaela", Pablo Costamagnak bere esperientzia azaldu zuen garapen agentziako presidenteen eta zuzendarien Eskualdeen arteko Maiahan; "El modelo de desarrollo territorial de Gipuzkoa Sarean", Miren Larreak Gipuzkoako Sareanen garapen eredu zuen eta haren inguruko eztabaidea bideratu, aditu taldeko kideekin –unibertsitateetako eta zentro teknologikoetako ordezkariak–.

LAGUNTZALEAK

Agder Research, ConectaDEL.

2.3

Proiektuak

Nazioarteko proiektuak

Lurralde lehiakortasunaren analisian, jakintzaren mugak urrunago eramatzen dituzte. Nazioarteko stakeholderren laguntzaz egiten dira.

Klusterren identifikazioa Hego Ameriketan. Klusterren mapa

CAF-Andeetako Sustapen Korporazioak finantzatua

HELBURUAK

Andeetako Sustapen Korporazioa osatzen duten 18 herrialde kideetako klusterrak aztertzea, hirien lehiakortasunaren dinamizatzale izan daitezkeen ikusteko.

ZEDARRIAK

- Klusterren mapa, esportazioetako lehiakortasun datuak erabilita, Andeetako Sustapen Korporazioko 18 herrialde kideentzat.

Panamako ekosistema ekintzailea hobetzea

Panamako Unibertsitateak finantzatua

HELBURUAK

Panamako ekintzailezari eta ekosistema ekintzaileari hobetzen laguntzea.

ZEDARRIAK

- Actividad Emprendedora en Economías Emergentes. Iñaki Peñak eskainitako ikastaroa. Panamako Unibertsitatea, Panama Hiria, ekainaren 29tik abuztuaren 7ra.
- Emprendimiento, innovación y financiación. Iñaki Peñak eskainitako ikastaroa. Panamako Unibertsitatea. Panama Hiria (Panama), abenduaren 9tik 13ra.

Hego Amerikan eta Karibe inguruaren tokiko garapen ekonomikoko politikak ezartzera eta zabaltzea

Garapenerako Banku Inter-amerikarrak (BID) finantzatua

HELBURUAK

Tokiko garapen ekonomikorako lankidetza publiko-pribatuen ereduak nola sortzen diren aztertzea eta eredu horiek lurraldean aldaketak sortzen nola laguntzen duten ikustea.

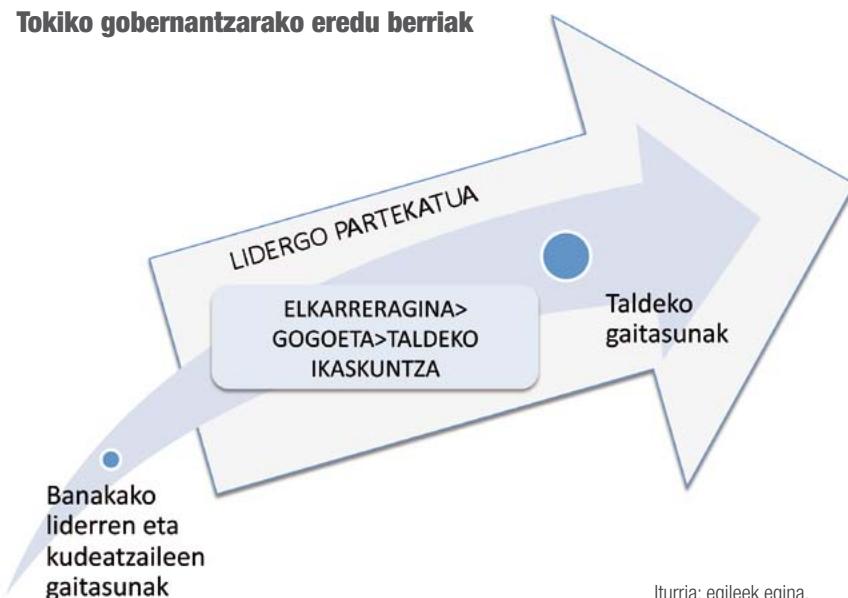
ZEDARRIAK

- Komunikazio akademikoak:
 - Estensoro, M. (2013). El equilibrio entre la innovación tecnológica y social para el desarrollo local. Aprendiendo de las diferencias entre el País Vasco y Chile. *UNESCO Katedraren jardunaldiak*, ekainaren 6a, Deustuko Unibertsitatea, Bilbao.
 - Estensoro, M., Franco, S. (2013). The ‘germination’ and the challenge of sustainability in new governance processes: the case of Arauco Province in Chile. *2013 Congress of the Latin American Studies Association*, maiatzaren 29tik ekainaren 1era, Washington, D.C. (AEB).
- Mintegiak, jardunaldiak eta workshopak:
 - «La construcción de alianzas público-privada para la gestión del desarrollo económico. Reflexiones y lecciones claves a partir del caso de Arauco, Chile». Online mintegia (webinar), FOMIN-Inbertsioetako Alde Askotako Funtsak antolatuta. Susana Franco eta Miren Estensoro, martxoaren 12a.
 - «Gobernanza Local». Orkestrak aztertu dituen bi kasuen (Araucoko probintzia, Txilen, eta Ezagutza Gunea, Urola Erdian, Euskal Autonomia Erkidegoan) analisi alderatutik ateratako ondorioak aurkeztea. Susana Franco eta Miren Estensoro. Garapenerako Banku Inter-amerikarra, Washington D.C. (AEB), maiatzaren 30etik ekainaren 1era.

LAGUNTZAILEAK

Kaliforniako Unibertsitatea, Berkeleyn.

Tokiko gobernantzarako eredu berriak



Regional Innovation Monitor Plus (RIM)

Europako Batzordeak finantzatua

HELBURUAK

Eskualdeei laguntza berikuntza politikak hobetzen, adimen sistema hobetu eta harmonizatu baten bidez.

ZEDARRIAK

- Spainiako lau eskualdetako berrikuntza politiken azterketa, RIMen web orrian argitaratzeko:
 - Andaluzia
 - Aragoi
 - Kantabria
 - Euskal Autonomia Erkidegoa

LAGUNTZALEAK

Technopolis-ek gidatutako Europako partzuergoko kideak: Fraunhofer, UNU MERIT eta ERRIN.

Smart Specialisation for Regional Innovation (Smartspec)

Europako Batzordeak finantzatua, 7. Programa Markoaren barruan

HELBURUAK

Smart specialisation kontzeptuaren inguruko literaturan aurrera egitea eta kontzeptu operatibo bihurtzea, eskualdeetan eragileentzat erabilgarri.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak:
 - Aranguren, M.J., Magro, E., Valdaliso, J.M. (2013). Estrategias de especialización inteligente: el caso del País Vasco. *Información Comercial Española*. Revista Economía, 869, 65-80.or.
 - Aranguren, M.J., Wilson, J. R. (2013). What can experience with clusters teach us about fostering smart specialisation? *Ekonomiaz*, 83, 127-146.or.
 - Navarro, M., Magro, E. (2013). Complejidad y coordinación en las estrategias territoriales. Reflexiones desde el caso vasco. *Ekonomiaz* 83, 235-272. or.
 - Navarro, M., Valdaliso, J.M., Aranguren, M.J., Magro, E. (2013). A holistic approach to regional strategies: The case of the Basque Country. *Science and Public Policy*.
- Komunikazio akademikoak:
 - Magro, E., Navarro, M. (2013). Hybrid Research Centres and RIS3. The Basque case. RiP 2013. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia.
 - Navarro, M., Gibaja, J.J., Franco, S., Murciego, A. (2013). Don't compare apples with oranges. Methodology for the identification of reference regions in RIS3. *JRC-IPTS*, azaroaren 29a, Sevilla.
- Beste batzuk:
 - Mikel Navarro Smartspec-eko Mirror Group taldearen bileran parte hartu zuen, Bruselan (Belgika), uztailaren 2an.
 - «Smart Specialisation for Regional Innovation. From Policy to Practice». Mikel Navarro eta Mari Jose Arangurenek hartu zuten parte. Brusela (Belgika), azaroaren 7 eta 8a.

LAGUNTZALEAK

Honako eragileek osatutako Europako partzuergoa: Cardiff University, Charles University, Claire Nauwelaers, Newcastle University, University of Groningen, Utrecht University, University of Padua, ERRIN eta EURADA.



2.3

Proiektuak

Energia Katedraren proiektuak

Energia sektorean edo sektore horretako enpresetan dute eragina edo interesa. Horregatik dira esanguratsuak Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasunerako.

Europako gas huben ezaugarriak: ondorioak Espainiako gas sistemana

HELBUROAK

Gas merkatu antolatu nagusien (hub) ezaugarriak aztertzea eta, Espainiako gas sistemari dagokionez, gas merkatu bat garatzeak ekarriko lituzkeen arriskuak eta aukerak ikustea.

ZEDARRIAK

- *El desarrollo de los hubs gasistas europeos: Factores clave de éxito e implicaciones para el sistema gasista español* txostena prestatza eta jendaurrean aurkeztea. Bilbo, maiatzaren 23a.

LAGUNTZAILEAK

The Boston Consulting Group.

Domestic Energy Policies in European Countries: Implementation and Prospects within the Framework of EU Policies

HELBUROAK

Notre Europe, Jacques Delors Institute Europako think tank-ekin lankidetza. Espainiako energia politikari buruzko mintegi bat antolatzea eta azterlan bat argitaratzea.

ZEDARRIAK

- Mintegia: «The Challenge of Energy Regional Cooperation within Europe: Spain, Portugal and France». Energia Katedrak eta Notre Europe-Jacques Delors Institute erakundeak antolatuta, Euskalduna Biltzar Jauregia, 2013ko uztailaren 4a.
- Argitalpena: *Spanish Energy Policy* (Energia Katedrak prestatutako dokumentua, Notre Europek argitaratzeko)

LAGUNTZAILEAK

Notre Europe-Jacques Delors Institute.

Energiaren etorkizuna Atlantikoaren arroan

HELBUROAK

Atlantikoaren arroaren geopolitika aztertzea, energia esparruan aldaketak gertatzen ari baitira.

ZEDARRIAK

- Mintegiak, jardunaldiak eta workshopak:
 - «El futuro de la energía en la Cuenca Atlántica». Deustuko Unibertsitatearen Bilboko campusean izandako mintegia, urriaren 21ean.
 - «La energía, la Cuenca Atlántica y el horizonte estratégico» Energia Katedrak antolatutako jendaurreko hitzaldia. Deustuko Unibertsitatearen Bilboko campusean, urriaren 21ean.

LAGUNTZAILEAK

Johns Hopkins University. Center for Transatlantic Relations.



Energiaren kostuak industria enpresetan

HELBUUAK

Energiaren kostuak industrian aztertzeko ikerketa-azterlana. Industrian energiaren intentsitate ekonomikoaren deskonposizioaren atala aurkeztea.

ZEDARRIAK

- Komunikazio akademikoak:

- Díaz-Mendoza, A.C., Arcena, P. (2013). Análisis de la descomposición de la intensidad económica de la energía en la industria española. *VIII Congreso de la Asociación Española de Economía Energética*, urtarrilaren 18a, Valentziako Unibertsitatea.

LAGUNTZALEAK

Nafarroako Unibertsitatea.

Energia eta eraikuntza

HELBUUAK

Eraikuntzako araudi berriaren ondorioak ikertza eta aztertza, eta etxebizitzak berritzerakoan energiaren aurrezkirako izan ditzakeen eraginak ikustea.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak:

- Álvarez, E., Mosacúla, C. (2013). Energía y edificación: implicaciones de la normativa energética y potencial de ahorro en rehabilitación. *Cuadernos Orkestra*, 2013 (2).

Energia, industria eta enpleguak

HELBUUAK

Energiaren, industriaren eta sortzen den enpleguaren arteko harremanetan sa-kontzea, input-output taulak erabilita.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak:

- Álvarez-Peláez, E., Díaz-Mendoza, A.C. (2013). *Energía-Industria-Emplo: Metodología Input/Output*. Bilbao: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak; Lehiakortasunerako Euskal Instituta-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-9830-419-0.

- Komunikazio akademikoak:

- Díaz-Mendoza, A.C., Castro, U., Álvarez, E., Ramos, C. (2013). El sector eléctrico y sus efectos de arrastre sobre otros sectores productivos. Análisis desde una perspectiva Input-Output. *V Jornadas de Análisis Input Output: Nuevos Retos ante una Economía Cambiante y Global*, irailaren 19a, Sevillako Unibertsitatea.

LAGUNTZALEAK

Oviedoko Unibertsitatea.



2.3

Proiektuak

Energia eta ingurumeneko zergak

HELBUUAK

Energia jardueraren eta ingurumeneko zergen arteko loturan sakontzea, tokiko, nazioko eta nazioarteko esperientziak aztertuz.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak:
 - Álvarez-Pelegry E., Larrea, M. (koord.) (2013). *Energía y Tributación Ambiental*. Madrid: Marcial Pons; Lehiakortasuneko Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-15664-28-4
 - Álvarez-Pelegry, E. (2013) Energía, impuestos y medio ambiente. Ondoko lanean: Álvarez-Pelegry, E., Larrea, M. (koord.) 2013. *Energía y Tributación Ambiental*, Madrid: Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad- Fundación Deusto. ISBN 9788415664284
 - Larrea, M. (2013) Laburpena. Ondoko lanean: Álvarez-Pelegry, E., Larrea, M. (koord.) 2013 *Energía y Tributación Ambiental*, Madrid: Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad- Fundación Deusto. ISBN 9788415664284

LAGUNTZIALEAK

Bizkaiko Foru Aldundia.

Argindarraren erreforma

HELBUUAK

Argindarraren erreformaren analisia Espainiako Gobernuak aurkeztua 2013ko ekainean.

ZEDARRIAK

- «La reforma eléctrica. Evaluación e implicaciones». Ingeniaritzako Errege Akademiak antolatutako mintegia. Madrilen 2013ko irailaren 7an.

LAGUNTZIALEAK

Ingenieritzako Errege Akademia.

Euskal Autonomia Erkidegoko energia sektorearen eraldaketa

HELBUUAK

Euskal Autonomia Erkidegoan, energia egoerari buruzko azterketa: energia primarioaren eta azken energiaren bilakaera, energia azpiegiturak, energia kostuak industriarentzat, eta energia sektorearen ekoizkor-tasuna.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak:
 - Álvarez, E., Larrea, M., Díaz, A.C., Mosácula, C. (2013). La transformación del sector energético del País Vasco. Aspectos relativos a la competitividad. *Cuadernos Orkestra*, 2013 (1).
 - Cátedra de Energía (2013). La energía como palanca de transformación, en Orkestra, *Informe de Competitividad del País Vasco 2013. Transformación productiva para el mañana*. Bilbao: Argitalpenak
- Mintegiak, jardunaldiak eta workshopak:
 - «Diversificación: energía, industria y mercados». Lehiakortasunari buruzko 2013ko Biltzarren harira antolatutako mintegia, Deustuko Unibertsitatearen Bilboko campusa, ekainaren 27a.
 - Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2013ko Txostena aurkezteko biltzarra, Deustuko Unibertsitatearen Bilboko campusa, ekainaren 27a.



Mexiko: energia, industriaren lehiakortasunaren faktore

HELBUUAK

Mexikon, hurrengo urteetan energia arloan lankidetzarako sor daitezkeen aukeretan sakontzea, teknologiari eta industriari dagokionez.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak:
 - *La reforma energética en el sector hidrocarburos de México* txostena prestatzea. Mintegiko aurkezpenetan landutako ideia nagusiak biltzen dituen dokumentua (mimeografia).
- Mintegiak, jardunaldiak eta workshopak:
 - «La energía como factor de competitividad industrial». Deustuko Unibertsitatearen Bilboko campusean antolatutako jardunaldia, uztailaren 18an.

LAGUNTZAILEAK

Petróleos Mexicanos (PEMEX).

Banaketa elektrikoko sareak etorkizunean: garapenerako analisia

HELBUUAK

Sareen arauketa alderdiak eta industria eta teknologia politikak aztertza, xehetasunez.

ZEDARRIAK

- Argitalpenak:
 - Castro, U., Álvarez-Pelegrin E. (2013). Redes de distribución eléctrica del futuro. Un análisis para su desarrollo. *Cuadernos Orkestra*, 2013 (4).
- Mintegiak, jardunaldiak eta workshopak:
 - «Redes de distribución eléctrica del futuro. Desarrollo Tecnológico, Implementación e Internacionalización». Euskalduna Jauregian izandako jardunaldia, Bilbo, 2013ko azaroaren 7 eta 8an.
 - *Redes de Distribución Eléctrica del Futuro. Un Análisis para su Desarrollo*, 2013ko azaroaren 19a, Enerclub. Madrid.

LAGUNTZAILEAK

Energiaren Euskal Erakundea, Ingeteam, Ormazabal, Siemens eta ZIV.

Argindarraren erreforma: EAeko ondorioen azterketa

Eusko Jaurlaritzako Saiotek programak finantzatua

HELBUUAK

2013ko uztailoko argindarraren erreforma aztertza, eta elektrizitatearen sektorean eta EAeko industrian duen eragina balioestea.

ZEDARRIAK

- *La reforma eléctrica: un examen de las implicaciones para la CAPV* txostena prestatzea.



2.3

Proiektuak

DBSkoko unibertsitate masterrak

HELBURUAK

Jakintza transferitza, DBSk eskaintzen dituen bi unibertsitate masterretan: Master in International Business (MIB) eta Master in Competitiveness and Innovation (MUCI). MIBren helburua da etorkizuneko zuzendariei nazioarteko negozio aukerak identifikatzeko eta enpresetan nazioarteko estrategiak ezartzeko gaitasun egokiak eskaintza, herrialde bakoitzeko nazioarteko kudeaketako giltzarriak zeintzuk diren kontuan hartuz. MUCIk prestakuntza aurreratua eskaintzen die erakundeetako eta lurraldeetako lider izan nahi duten profesional eta ikertzaileei, gune horiek berritzale eta lehiakor izateko.

HITOS

- Master in International Business: Advanced Topics in International Finance and Tax Systems eta Advanced Topics in International Strategy irakasgaiak eskaini ziren.
- Master in Competitiveness and Innovation: Business Competitiveness and Innovation Management, Competitiveness and Innovation Theories, Local Economic Development and Social Innovation eta Territorial Competitiveness and Innovation Systems irakasgaiak eskaini ziren.

Heziketa proiektuak

Institutuan sortzen den jakintza transferitzen eta alderatzen dute. Beste eragile batzuekin lankidetza prozesuak hastea eta itun estrategikoak egitea sustatzen dute.

Energia eta Lehiakortasuna: Gasa, Sareak eta Berritzagarriak ikastaroa

HELBURUAK

Euskal Autonomia Erkidegoan eduki eta formatu bereziko ikastaroa, gasaren, sare elektrikoaren eta energia berritzagarrien sektoreak sakon ezagutzen bideratua, energia sektorearen deskribapen orokorrean abiatuta. Energiari dagokionez, Euskal Autonomia Erkidegoan eragin berezia duten esparruetan sakontzen du, nazioarteko ingurunean.

HITOS

- Ikastaroaren bigarren edizioaren amaiera ekitaldia, apirilean. Sare elektrikoaren eta *smart grids*en moduluan, proiektu onenari saria ematea, Bilbon, martxoaren 1ean.
- Ikastaroaren hirugarren edizioaren hasiera, 25 ikasleko taldea, Bilbon, urriaren 22an.
 - Bisitak: Petronor, Bahía de Bizkaia Gas (BBG) eta Bahía de Bizkaia Electricidad (BBE)
 - Bi workshop antolatzea: «Mix Eléctrico» eta «El desarrollo de los hubs de gas en Europa y el Iberian Gas Hub».



Master in Business Innovation (DBS)

HELBURUAK

Jakintza transferitzea, Open Innovation and Innovation Systems: Promoting Effective Innovation moduluak diseinatu eta eskainiz. Helburua da jakintza aditua transferitzea eta parte hartzileen gogoeta sustatzea, berrikuntza sistemaren kontzeptuaren eta haren osagai nagusien inguruan, baita berrikuntza sistemetan eta enpreseetan eragina duten politika publikoen inguruan ere. Halaber, moduluak berrikuntza sistemetan jakintza transferitzeko prozesuak lantzen ditu, haien emaitzakin batera.

ZEDARRIAK

- Open Innovation and Innovation Systems: Promoting Effective Innovation moduluak eskaintza, irailaren 10etik 21era.

Empresa eta lurrarde lehiakortasuna eta berrikuntza eta jasangarritasunari buruzko Doktorego programa

HELBURUAK

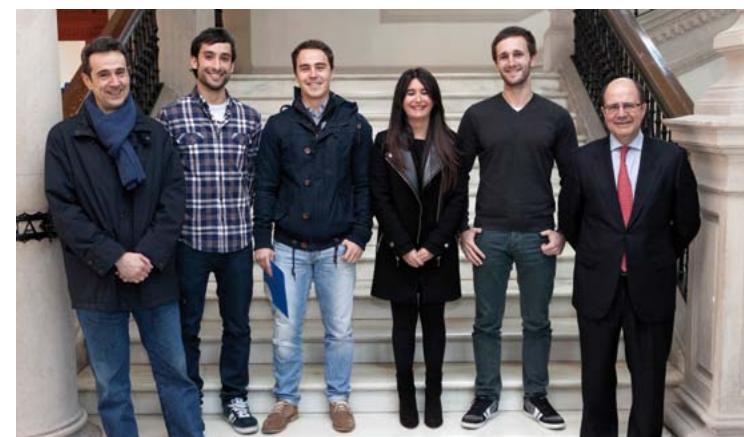
Jakintza transferitza, etorkizuneko ikertzaileei prestakuntza eskainiz. Programaren bidez, enpresen eta lurraldeen lehiakortasunean eragiten duten zenbait faktoretan sakondu daiteke, bizi garen munduaren garapen ekonomiko eta soziala lortzeko. Bereziki, aparteko eran azpimarratzen dira berrikuntza, lehiakortasunerako faktore erabakigarria baita; eta jasangarritasuna, etorkizuneko belaunaldien ongizatea bermatzeko babestu beharreko funtsezko elementua baita.

ZEDARRIAK

- 2013/2014 ikasturteko hasierako saioa, urriaren 23an. 10 ikasle hasi dira Programan, Kuba, Espainia, Oman, Palestina eta Errusiakoak. Programa aurreko urteetan hasi zuten doktoregaiei elkartu zaizkie.
- Jorg Meyer-Stamer Fundazioaren saria (Alemania) Xabier Alberdi ikasleari, doktore tesirako ikerkuntza proiektuarengatik. Davide Parrilli doktoregoko programaren zuzendariak eta Orkestrako ikertzaileak zuzendu du proiektua.
- Natalja Apanasovich ikasleak Best Student Paper Awarden bigarren saria jaso zuen, ikertzaile onenari emandakoa, GLOBELICS Nazioarteko XI. Biltzarrean, Ekialde Ertaineko Unibertsitate Teknikoan (METU), Turkiako Ankaran, irailaren 11tik 13ra.
- *Aprendizaje colectivo e innovación: el caso de las empresas manufactureras industriales uruguayas en el periodo 2001-2009.* Luis Silveirak doktorego tesiak aurkeztu zuen. Mari Jose Aranguren Orkestrako zuzendari akademikoak eta James Wilson ikertzaile seniorrak zuzendu dute lana.

LAGUNTZAILEAK

Deustuko Unibertsitatea eta Comillaseko Unibertsitate Pontifizioa.



2.4

Nabarmenzeko ekitaldiak

Lehiakortasunari buruzko 2013ko Biltzarra

Lehiakortasunari buruzko 2013ko Biltzarra ekainaren 27an izan zen, Deustuko Unibertsitateko Mendeurrenako eraikineko Entzungelan. 400 pertsona baino gehiagok hartu zuten parte, agintari publikoa, arlo primituako, irakaskuntza mundukoak eta gizartekoak, oro har.

Biltzarraren aurretik, lau mintegi antolatu ziren, *Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2013ko Txostena*. Etorkizunerako ekoizpen eraldaketa lanean identifikatutako erronka nagusiak eztabaideatzeko. Mintegietan Orkestrak berariaz gonditutako eragileek parte hartu zuten, haien ikuspegia balio handikoa zela uste baitzen, lau erronken inguruan: (1) diberstifikazioa, energia, industria eta merkatuak; (2) zerbitzu aurreratuen nazioartekotzea; (3) mugikortasuna; eta (4) ideiak balio bihurtzea.

Biltzarraren ongi etorriko hitzak Ignacio Ma Echeberria Orkestrako presidenteak egin zituen. Bertaratuiei gogoratu zien Lehiakortasunari buruzko Txostena, Instituuk bi urtean behin aurkezten duena, erakundeak gizarteari egiten dion ekarpenik handiena dela. Biziki eskertu zuen Institutuaren lana babesten duten erakundeen ahalegina.

Ongi etorriko ekitaldiaren ondoren, biltzarrean mintegietan landutako gogoeta nagusiak aurkeztu zituzten mintegi bakotza diseinatu eta antolatu zuten Orkestrako ikertzaileek.



Lehiakortasunari buruzko Txostenaren aurkezpenari dagokionez, Mari Jose Aranguren Orkestrako zuzendari akademikoak eta Mikel Navarro eta Bart Kamp edizio honen koordinatzaileak arduratu ziren. Bestalde, Christian Ketels Harvardeko Unibertsitateko Institute for Strategy and Competitiveness erakundeko irakasle eta Institutuko Aholku Batzordeko buruak Txostenaren edukia aztertu zuen, nazioarteko ikuspegitik.

Txostena aurkeztu ondoren, mahai ingurua antolatu zen, azterketaren mezu nagusiak eta EAEK bere ekonomiaren lehiakortasuna ekoizpenaren eraldaketaren bidetik hobetzeko garaian aurrean dituen erronkak eztabaideatzeko. Mahaien izan ziren Xabier Iturbe jauna, Kutxabankeko lehenengo presidenteordea; Mikel Landabaso jauna, Europako Batzordeko Eskualde Politikako Zuzendaritzaz Nagusikoa eta Orkestrako Aholku Batzordeko kidea; José Luis Larrea jauna, orduan Ibermácticako pre-

sidente zena eta Orkestrako Ohorezko presidentea; Arantza Tapia andrea, Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasunerako sailburua; eta James Wilson jauna, orduan Orkestrako Lurraldea, Berrikuntza eta Klusterrak arloko arduraduna. Ekitaldian aitorta egin zitzaion Jon Azua jaunari, EnovatingLabeko presidenteari, lehiakortasunaren esparruan izan duen ibilbide luzearengatik eta Institutua abian jartzeari eman zion bultzadarengatik.



Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2013ko Txostena. Etorkizunerako ekoizpen eraldaketa

Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2013ko Txostena. Etorkizunerako ekoizpenen eraldaketa Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institututuak euskal ekonomiari buruz bi urtean behin argitaratzen duen txostenen artean laugarrena da. 2013ko txostenek sakan aztertzen ditu Euskal Autonomia Erkidegoak (EAE aurrerantzean), ekonomiaren ekoizpen eraldaketan aurrera egin nahi badu, landu behar dituen lehiakortasunerako sei palanka gakoak. Txostenak, gainera, EAEko ekoizpena eraldatzeko estrategiak eduki beharko lituzkeen ezaugarrien inguruko gogoeta proposatzen du. Ezaugarri horiek aukera eman beharko liokete gaur egungo abagunezko arazoak gainditzeko eta, epe luzera, garapen ekonomiko iraunkorra bermatzeko.

EAEko lehiakortasunaren azterketa bi zatitan banatuta dago. Lehenengoan, hainbat adierazle gakok izan duten bilakaera aztertzen da, eta bilakaera hori hiru talde-takoarekin alderatzen da: beste autonomia erkidegoak, Europako erreferentziatzeko eskualdeak, eta Europako eskuadale guztiak. Azterketa hori osatzeko, EAEren egoera eta bilakaera alderatzen dira, beste herrialde batzuetakoarekin. Bigarren zatiak lan kostuak eta esportazioak

ditu aztergai. Izen ere, barne eskaria jausten denean, esportazioak dira jarduera ekonomikoa berreskuratu eta enplegua sortzeko mekanismo nagusia.

Txostenek dio lurralteko estrategia orok izaera sistemikoa duela, eta lehentasunak erabakitzea eskatzen duela. Horregatik, aztertutako sei palankak lantzerakoan, kontuan hartu behar da sistema osoan duten baterako eragina. Testuinguru horretan, Txostenak lehentasun bertikala eta lehentasun horizontalak identifikatzen ditu, eta, gainera, EAEko ekoizpena eraldatzeko estrategia bizia, dinamikoa eta malgua izan dadin abian jarri beharreko prozesuak aztertzen ditu.

Lehentasun bertikalei dagokienez, Txostenak go-mendatzen du eskualdean garatu diren oinarrizko lau teknologia bideratzaileetako bakoitza hobeto mugatzea, eta ziklo ekonomikora egokituko dituen estrategia pentsatzea. Lehentasun horizontalei dagokienez, Txostenak, beste hainbat gairen artean, azpimarratzen du jakintzaren eta merkatuaren arteko arrakala murrizteak duen garrantzia. Hori egiteko moduetako bat berrikuntza sisteman ustiapeneko estrategiak eta enpresen arteko esplorazioko estrategiak indartzea da.

Azkenik, EAEn ekoizpena eraldatzeko estrategiak diseinatu eta ezartzeari dagokionez, Txostenak azpimarratzen du «aurkuntzako prozesu ekintzailea» behar dela. Prozesu horretan, lehentasuna ez da goitik behera egiten, baizik eta bertan parte hartu behar dute gobernuak, jakintzaren elkarrekin, finantza sektoreak, enpresek eta gizarteak, oro har.



Orkestra-
Lehiakortasunerako
Euskal Institutua
Deustuko argitalpenak
246 orrialde

Txostenaren 246 orrietan dugu Orkesteko 27 ikertzailek egindako 12 hilabeteko lana. Txostenen prestatzeko, 250 erreferentzia baino gehiago eta 40 datu base inguru konsultatu ziren, eskualde, estatu eta nazioarte mailakoak. Gainera, administrazio publikoetako, zentro teknologikoetako, lankidetzako ikerketa zentroetako, unibertsitateetako, enpresetako eta gure gizarteko beste erakunde eta eragile batzuen ekarpenak jasotzen ditu txostenaren edukiak. 50 profesional baino gehiagok egin zituzten ekarpenak.

Txostenak EAEk, ekonomiaren ekoizpen eraldaketan aurrera egiteko, landu beharreko sei palanka aztertzen ditu:

1. Oinarrizko teknologia bideratzailea, Europako Batzordeak «espezializazio adimenduneko estrategiak» deitutakoe-tan aurrera egiteko tresnak baitira.
2. Jakintzaren eta I+Gko azpiegiturak
3. Enpresen berrikuntzako eta nazioarte-kotzeko estrategiak
4. Jakintzan intentsiboak diren zerbitzuak
5. Ekintzaileta
6. Energia



2.4

Nabarmenzeko ekitaldiak

EL CLÚSTER DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA Y ESPACIAL DEL PAÍS VASCO: ORÍGENES, EVOLUCIÓN Y TRAYECTORIA COMPETITIVA

Orkestrak, Eusko Ikaskuntzak eta Euskadiko Aeronautika eta Espazioko Kluster Elkartea (HEGAN) *El clúster de la industria aeronaútica y espacial del País Vasco: orígenes, evolución y trayectoria competitiva* liburua aurkeztu zuten, otsailaren 14an, AIC-Automotive Intelligence Centeren egoitzan, Zornotzan. LANA Eusko Ikaskuntzaren eta Orkestraren arteko "Euskal Autonomia Erkidegoko klusterren jatorri historikoak eta oraineko ondarea" proiektuaren barruan dago, EAeko enpresak hobeto ezagutzeko aukera emango duten azterlanak sustatzea xede duena.

Lanak aeronautikako klusterraren ibilbide historikoa aztertzen du, 1980ko hamarkadan osatu zenetik, gaur egun arte. Kluster honen bilakaera arrakastatsua izan da, izan ere, ibilbidearen 20 urte hauetan zehar, eta koiuntura aintzat hartuta, gai izan da euskal ekonomiaren traktore nagusietako bat bihurtzeko. 1.400 milioi euroko fakturazioa du eta 12.000 lanpostu baino gehiago sortu ditu, mundu osoan zehar banatuta dituen ekoizpen zentroetan.



KULTURAN OINARRITUTAKO LANDA GARAPENEKO ESTRATEGIAK

Europako hainbat herrialdetatik etorritako hogei profesional inguru elkartu ziren, Orkestrak, Agder Research eta Agdereko Unibertsitatearekin (Norvegia) batera, antolatutako workshopean, kulturan oinarritutako landa garapeneko estrategiak lantzeko (*Culture-based Rural Development Strategies*).

Workshopa apirilaren 11n eta 12an izan zen, Orkestraren Donostiarra egoitzan. Bere helburua izan zen arloko jakintza teorikoa eta aplikatua eskaintzea, eta Agderreko eskualdearen adibidea alderatzea, landa garapeneko estrategiak erabili dituzten beste eskualde eta ingurune batzuekin.

Workshopoko aurkezpenak Agderreko Unibertsitateko, Euskal Herriko Unibertsitateko, EAeko Landa eta Itsaso Garapeneko Agentziako eta Leedseko Unibertsitateko akademiko eta profesionalek egin zituzten.

Orkestrako lau ikertzailek ere hartu zuten parte: Miren Larrea, Miren Estensoro, Daniel Covarrubias eta Alexandra Karpova. Workshoparen barruan, parte hartzaileek hainbat bisita egin zituzten: Goimen-Goierriko Landa Garapeneko Agentziara eta Zerain herrira (Gipuzkoan), kulturan oinarritutako landa garapeneko estrategiaren adibide baita.



EUROPAKO GAS HUBEN GARAPENA: ARRAKASTARAKO FAKTORE GAKOAK ETA ONDORIOAK ESPAINIAGO GAS SISTEMAN

Txostenak Bilbon aurkeztu zen, maiatzaren 23an, ehun entzuleren aurrean. Aurkezpen ekitaldian izan ziren Arantzeta Tapia, Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasunerako sailburua; Emiliano López Atxurra, Energia Katedrako Patronatuko burua; Daniel López, The Boston Consulting Groupeko baxkide eta zuzendaria; Sergio Figueroa, The Boston Consulting Groupeko zuzendaria; eta Eloy Álvarez-Pelegry, Orkestrako Energia Katedraren zuzendaria.

Txostenak Europa kontinenteko gas merkatu antolatu nagusien ezaugarriak aztertzen ditu eta Spainian gas huba garatzen lagundu dezaketen irakaspenak ateratzen ditu azterketa horretatik, besteak beste, gas sistemaren malgutasuna sustatzea, konekzioak hobetzea, eta arau teknikoak egokitzea.



ENERGIA, INDUSTRIAREN LEHIAKORTASUNAREN FAKTORE

Energia Katedrak antolatuta, jardunaldia uztailaren 18an izan zen, Deustuko Unibertsitatearen Bilboko campusean. Mexikoko adibidea aztertu zen bertan. Bi hizlariak hartu zuten parte, biak mexikarrak: Rogelio Gasca Neri, Mexikoko Elektrizitateko Batzorde Federaleko zuzendari nagusi ohia, eta Mario Gabriel Budebo, Energiako Idazkaritzako Hidrokarburoen idazkarioorde ohia.

Orkestraren izenean, Emiliano Lopez Atxurra Energia Katedrako Patronatuko burua eta Eloy Álvarez-Pelegry Energia Katedraren arduradunak hartu zuten parte. Hainbat gai eztabaideatu ziren: energiaren eta elektrizitatearen erreformaren erronak Mexikon; sektore publikoaren eta sektore pribatuaren egiteko; hidrokarburoen sektorearen erreforma; eta herrialdearen kokapena shale oil eta shale gasaren artean, Ipar Amerikako Merkataritza Askeko Akordioaren baitan.



REGIONAL INNOVATION POLICIES 8th INTERNATIONAL SEMINAR (RIP 2013)

Nazioarteko ekitaldi hau urtero antolatzen da. Aurtengoan, Deustuko Unibertsitatearen Donostiarra campusean izan zen, urriaren 10ean eta 11n. Orkestrak eta Deusto Business Schoolek antolatu zuten, elkarrekin. Bi hizlari gonbidatu izan ziren: Kevin Morgan, Europako Batzordeko espezializazio adimenduneko adituengen taldeko kidea, eta Claire Nauwelaers, ikerketako eta berrikuntzako eskualdeko sistemek funtzionamenduan aditua.

Hiru osoko bilkura izan ziren, eta bost saio paralelo. Horietan, hainbat herrialdetatik etorritako berrikuntza politiketako adituek 77 hitzaldi eskaini zituzten, gai ugarien inguruan: gobernantza eta ebaluazioa, jakintzaren azpiegiturak edo espezializazio adimenduneko estrategiak eta gizarte kapitala. Adituak Alemania, Danimarka, Spainia, Norvegia, Polonia, Erresuma Batua, Errusia eta Suediatik etorri ziren.

Mintegian behin eta berriro aipatu ziren espezializazio adimenduneko estrategiak, ikaskuntza eta lankidetza. Aurkeztutako lanetako asko politikako sistemek konplexutasuna eta politiken arteko koordinazioa argitzen ahalegindu ziren. Parte hartzaileek argi ikusi zuten ez dagoela irtenbide errazik, eta lankidetza, irekitzea, ebaluazioa eta ikaskuntza tresna garrantzitsuak direla konplexutasun horri aurre egiteko.

Ekitaldiaren ondorio nagusietako bat hauxe izan zen: lankidetza gakoa da, politiken diseinuaren eta ezarpenaren arteko tartea gainditzen. Adituek aho batez azpimarratu zuten, halaber, beharrezko dela gazteek eta emakumeek gehiago parte hartzea politika publikoak eta pribatuaren pentsatzerakoan, sormena eta berrikuntza bultzatu nahi badira.



2.4

Nabarmenzeko ekitaldiak

BANAKETA ELEKTRIKOKO SAREAK ETORKIZUNEAN: GARAPEN TEKNOLOGIKOA, EZARTZEA ETA NAZIOARTEKOTZEA

Nazioarteko jardunaldi hau azaroaren 7an eta 8an izan zen, Bilboko Euskalduna Jauregian, Orkestrako Energia Katedrak antolatuta, Energiaren Euskal Erakundearen eta Ingeteam, Ormazabal, Siemens eta ZIV enpresen laguntzarekin. Energia sektorearekin lotura duten ehun profesionatik gora elkartu ziren bertan, herri administrazioetatik, enpresetatik eta unibertsitateetatik etorritakoak. Goi mailako hogeiren bat hizlari eta moderatzailek hartu zuten parte.

Hasierako ekitaldian izan ziren Emiliano López Atxurra Energia Katedrako Patronatuko Batzordeko burua, Javier Villalba Sánchez Iberdrola Taldeko Sareen Negozioko zuzendari nagusia, eta Juan Ignacio García de Motiloa Eusko Jaurlaritzako Industria eta Energia sailburuordea.



Lehenengo egunean, aurkezleek etorkizuneko sareak arrakastaz garatzeko gakoak landu zituzten: nazioarteko esperimentzia esanguratsuak aurkeztu ziren hasteko, eta EAEko ekipotondasun elektrikoen ekoizle nagusien ikuspegia eskaini zen, ondoren. Egunaren amaieran, Bidelek Sareak proiektuko Showroomera bisita teknikoa egin zen, Zamudioko Teknologi Elkartegian.

Bigarren egunean, sareak ezartzeko eta teknologia eta industria garatzeko pizgarriak eta araudiak landu ziren, Espainia, AEB eta Europarako. Jardunaldiaren amaieran, sektoreko ekoizle nagusiek ekipotondasun elektrikoen industriaren balio kate globalaren integrazioari buruz hitz egin zuten.

Nazioarteko ekitaldi honek aukera eman zuen arau emaileen, industriaren eta eragileen ikuspegia azaltzeko, gai garrantzitsu honen inguruan, hainbat helburutarako gakoa: banaketa sareen eragiketa kostuak murriztea, berriztagariak integratzea eta energia banatuaren hurrengo belaunaldia lantzea, eta hornikuntzaren kalitatea etengabe hobetzea, besteak beste. Ekitaldia tokiko eta nazioarteko eragile nagusien topagune bihurtu zen, eta EAEko industriaren gaitasunak, kluster politika, estrategia eta balio kate globalean denu kokapena ezagutzen ematen lagundu zuen.

Jardunaldian hainbat gai landu ziren: testuinguruaren garantzia jarduera ekintzailean eta horren lotura eskualdeko garapenarekin; jarduera ekintzailearen baldintzatzailak eta garapen ekonomikoa; eta erakundeen egitekoak eskualde garapenean.



SPANISH INVESTMENT FORUM: TARGET BASQUE START-UPS

«Global Entrepreneurship Week» eta «European Business Angels Week» astearen barruan, Crecer+ plataformak eta London Business Schoolek inbertsio foroa antolatu zuten, Londresen, London Business Schoolen egoitzan, azaroaren 19an. Ekimenak Tecnaliaren eta Ampyme-Panamako mikro-empresa eta enpresa txiki eta ertainen Agintaritzaren laguntza izan zuen.

Glassy Pro, NativeAD, Likuid, Enigmedia eta Domoalert hazteko potentzial handikoeuskaen enpresek euren produktuaren/zerbitzuaren eta negozio reduaren aurkezpena egin zuten epaimahaiaaren aurrean. Persoona hauek osatu zuten epaimahaia: Keith Willey, London Business Schooleko irakaslea; Marc Sabas, London Business Schooleko Ekintzailetako Klubeko presidenteordea; Ivan Shyr, Sussex Place Ventureseko inbertsioetako zuzendaria; eta Peli Araluce, ARGI Industrial Partnerseko bazkidea. Epaimahaiko presidenteak, Keith Willeyk, "bost proiektuen kalitate bikaina" azpimarratu zuen, "proiektuetako pertsonen

profesionaltasuna, eta merkatuen inguruan duten ezaguera zabala".

Ekitaldian hitzaldiak eskaini zituzten Paulo Andraez EBAN-Business Angelsen Europako Elkarteo presidenteak, Javier Echarri EVCA-European Venture Capital Associationeko idazkari nagusi ohiak, eta Murli Bhamidipati naziarteko ekintzaile eta inbertsiogileak. Hizlariek business angelek duten garantzia azpimarratu zuten. Gainera, Espainiako proiektu ekintzaile batean inbertitzeak dakartzan abantailak eta naziarteko inbertsiogileek Espainiako start-upen aldeko apustua egiteko dituzten arrazoak azaldu zituzten.



3

Nazioartekotzea eta itunak

Munduko eta tokiko bikaintasuneko sareetan parte hartzeak Orkestrari aukera ematen dio ikerkuntzako prozesuak elikatzeko, horrela, alderatu, aplikatu eta punta-puntako jakiteekin aberastu baititzake. Sareak lehiakortasuna eta haren hainbat alderdi lantzen dituzten negozio eskola, unibertsitate eta ikerketa institutu onenak biltzen ditu. Gainera, beste erakundeekin itunak modu aktiboan bilatu ditugu, eta lankidetzako mekanismoak arakatzeko interesa duten tokiko eta nazioarteko eragileen bisitak jaso ditugu.

3.1

Sareak eta lankidetza hitzarmenak

2013an, Institutuak oso modu aktiboan landu ditu Hego Ameriketan gure jarduerari lagundu diezaioketen antolakunde eta nazioarteko era-kundeekin itunak, lankidetza hitzarmenak eta sinergiak. Hain zuzen ere, eskualde hartan hainbat proiektu ari da aurrera eramaten (FOMIN-Inbertsioetako Alde Askotako Funtsa, Argentinako Unibertsitate Teknologikoa eta ConectaDEL, esate baterako), kontinente hura estrategikotzat hartzen baita Institutuaren nazioarteko prozesuan.

Azpimarratzeko da, ildo horretatik, Ibon Gil de San Vicentek Ameriketako VII. Lehiakortasun Foroan parte hartzea, RIAC-Lehiakortasunari buruzko Sare Inter-amerikarreko kideekin batera.

Bestalde, Euskal Autonomia Erkidegoko garapen ekonomikoko estrategia aurkeztu zuten Mari Jose Aranguren eta Ibon Gil de San Vicentek Munduko Bankuan, abenduan. Horretaz gainera, Ameriketako Estatuen Elkarteko eta Garapenerako Banku Inter-amerikarreko ordezkariekin bilerak izan zituzten.

Nabamentzeko modukoa izan zen, halaber, José María Guibert Deustuko Unibertsitateko errektoreak eta Mari Jose Aranguren Orkestrako zuzendarri akademikoak MOC Sarearen urteko bileran parte hartzea («2013 MOC Affiliate Faculty Workshop»), Harvarden (Boston, AEB), 2013ko abenduaren 10etik 13ra.

Harvardeko egonaldian, Michael E. Porterrekin bilera izan zuten, eta Orkestrari buruzko lan bat eman zioten, Jesus Mari Valdaliso EHuko katedradunak egina. Lana MOC ikastaroan, mundu osoan, erabiliko diren kasuen artean dago.

Bileran, Michael E. Porterrek Orkestrari proposatu zion Social Progress Index adierazlearen analisi pilotua egitea, Euskal Autonomia Erkidegoan. Proiektu hori landuko da 2014an.



Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) – Harvardeko Unibertsitatea

Hasiera-hasieratik, Institutuak lankidetza eta lotura estua du Harvardeko ISC-Institute for Strategy and Competitiveness erakundearekin. ISC Michael E. Porter irakasleak zuzentzen du. Garrantzi handiko itun estrategikoa da, eta lagunza handia eskaini dio Institutuari bai sortzeko unean eta bai hurrengo urteetan. Itun horri esker, Orkestra ISCKo Lehiakortasuneko Institutueten munduko sareko kide ofiziala da. Horrek aukera ematen dio nazioartean jakintza eta jarduerak eskuratzeko eta partekatzeko.



Sareak

ISC sareko kide izateaz gainera, Institutua ikerkuntzako hainbat saretako kide aktibo ere bada, lehiakortasunaren inguruan aurrera eramaten dituen ikerketak alderatu eta aberasteko aukera ematen diotenak.

Business Angels-en Espainiako

Elkartea (AEBAN)

AEBAN Business Angels Networks-en Espainiako Elkartea da, irabazi asmorik gabekoa. Espainiako Business Angelsen sare nagusiak biltzen ditu. BAC+-ek antolatutako ekitaldiak babestu eta haietan parte hartzen dute.

European Business Angel

Association (EBAN)

Europako EBAN sarean, 46 sare baino gehiago elkartzen dira, 21 herrialde-takoak. Sareak, Europan, 250 inbertsiogile sare informal ditu, eta 20.000 business angels baino gehiago. BAC+-ek antolatutako ekitaldiak babestu eta haietan parte hartzen dute.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Global Entrepreneurship Monitor proiektua, GEM, nazioarteko partzuergo akademiko bat da, jarduera ekintzailearen inguruan ikertzea helburu duena, hainbat herrialde eta eskualdetan. Proiektua 1997an sortu zen, Babson College (AEB) eta London Business Schoolen (Erresuma Batua) lankidetzen ondotik.

Proiektuak urtero txosten ugari argitatzenten ditu, azterlanean parte hartzen duten herrialdeetan jarduera ekintzailea alderatzeko. 2013an, GEM Espainiako Idazkaritzako Teknikoa Iñaki Peña buru duen ikertzaileen taldeari esleitu zitzaiion.

MOC sarea

MOC sarea esperientzia berezia da, sarean lantzen den prestakuntza programa baita. Parte hartzaileek bost kontinentetako izen handiko ehun ikastetxe baino gehiagok erabilitako metodologia, prozesu eta material berberak dituzte. Gainera, ikastaroa aldi berean eskaintzen da mundu osoan, urtean zehar. Mari Jose Aranguren Orkestrako zuzendariakademikoak «2013 MOC Affiliate Faculty Workshop» bilera parte hartu zuen, Harvarden. Harekin batera izan zen José María Guibert, Deustuko Unibertsitateko errektorea.

Lehiakortasunari buruzko Sare Inter-americana (RIAC)

Lehiakortasunaren esparruan, eskuadearren erronkak eta aukerak aztertzeko eta eztabaideatzeko topagunea da, eta bertan 34 herrialdek hartzen dute parte. Ibon Gil de San Vicente zuzendari nagusia zuen dariondokoak foroaren urteko bilera hartu zuen parte, Panama Hirian, Panaman, urriaren 2tik 4ra. Sareak *Señales de Competitividad de las Américas 2013: un aporte de la RIAC para la región* txostenaren prestatu du, eta bertan Mikel Navarro eta Edurne Magro ikertzaileen artikulu bat dago.

International Business Servitization

Zerbitzue prozesuak eta horiek erakundeetan dituzten ondorioak lantzen dituzten akademiko eta profesionalen sarea da. Sareak urtero egiten ditu bilerak. Lehenengo bilera Bartzelonan izan zen (Kataluniako Unibertsitate Politeknikoan), 2012an, eta bigarrena, Granadan (Granadako Unibertsitatean), 2013an. Bart Kamp eta Henar Alcalde ikertzaileek hartu zuten parte bigarren bilera horretan.

Regional Innovation Policy

Ikertzaileen sare hau urtero elkartzen da, eskualdeko berrikuntza politiek lehiatzeko abantaila iraunkorrak sortzen nola laguntzen duten aztertu eta eztabaidatzeko. Sarearen lehenengo bilera Porton izan zen (Portoko Unibertsitatean, Portugalen), 2006an. Ondoren, beste sei bilera egin dira, Europako hainbat unibertsitatetan. Orkestrak eta Deustuko Unibertsitateak 2013ko bilera antolatu zuten. Deustuko Unibertsitatearen Donostiako campusean izan zen, urriaren 10ean eta 11n.

The Competitiveness Institute (TCI)

TCI klusterrei buruzko jakite aurreratuan nazioarteko bikaintasuneko sarea da. Zortziehun baziak baino gehiago ditu, hirurogeita hamar herrialdetan. Mari Jose Aranguren eta James Wilson ikertzaileek 16th TCI Annual Global Conference bilkuran parte hartu zuten, Köding-en (Danimarka).

Lankidetza hitzarmenak

Harvardeko Unibertsitatearekin sinatutako lankidetza hitzarmenaz gainera, Institutuak beste hainbat lankidetza hitzarmen ditu erakunde askorekin, munduko jakintzaren abangoardiara iristea ahalbideten diotenak.

Agder Research

Agder Research (Norvegia) punta-puntako ikerketa zentroa da, eskualdeko garapenaren alorrean. Gainera, ikerketa-ekintza metodologian espezializatuta dago. Orkestrak lankidetza hitzarmena du Agder Research erakundearekin, Euskal Autonomia Erkidegoan ikerketa-ekintza bultzatzen laguntzeko eta Institutuak ildo horretan aurrera eraman dituen jarduerak indartzeko. Besteak beste, aurten workshop bat egin da, elkarrekin ikerketa proiektuak eta lankidetza jarduerak aurrera eramateko.

Economics for Energy

Economics for Energy ikerketa zentro pribatu bat da, energiari lotutako analisi ekonomikoan espezializatua. Orkestrak erakunde horrekin duen lankidetza hitzarmenaren helburua da lankidetza zientifikoko esparru bat definitzea, elkarrekin ikerketako eta zabalkundeko jarduerak egiteko. Aurten, energiari eta ingurumeneko zergei buruzko jardunaldia antolatu zen.

Energiaren Munduko Kontseiluko Espainiako Batzordea eta Espainiako Energia Kluba

Energiaren Munduko Kontseiluko Espainiako Batzordeak (CECME), Espainiako Energia Klubak (Enerclub) eta Orkestrak lankidetza hitzarmena sinatu zuten, energiaren esparruan elkarrekin hainbat jarduera aurrera eramateko, lurradearen lehiakortasunaren inguruan.

Eusko Ikaskuntza

Eusko Ikaskuntzarekin sinatutako lankidetza hitzarmenaren helburua da Euskal Autonomia Erkidegoko klusterren jatorri historikoak aztertea. 2013an, hitzarmen horren baitan egindako laugarren lana aurkeztu zen jendarrrean: *Los orígenes históricos del clúster aeronáutico en el País Vasco y su legado para el presente*. Aurkezpena AIC-Automotive Intelligence Centerren egoitzan egin zen, Zornotzan.

Garapen

Orkestraren eta Garapenen arteko lankidetza hitzarmenaren baitan, Orkestraren jakiteak eta metodologia Euskal Autonomia Erkidegoan eskualdeko garapen agentziengatik aurrera eraman nahi dira.

Sophia Antipolis Business Association

Sophia Antipolis Business Association elkartea 50 inbertsiogilek baino gehiagok osatzen dute, 18 herrialdetakoak. Hazteko potentzial handiko start-upetan inbertitu nahi dute. Elkartaren eta Orkestraren arteko lankidetza hitzarmenari esker, Crecer+ Plataformari aurrera egiten lagundi zaio.

Universidad Tecnológica Nacional de Argentina

Rafaelako Unibertsitate Teknologikoarekin, Argentinan, sinatutako lankidetza hitzarmenaren helburua da bi erakundeek, elkarrekin, bientzako proiektu interesgarriak aurrera eramateko, lurradearen lehiakortasunaren inguruan.

3.2

Bestelako lankidetzak

Horretaz gainera, Institutuak hainbat mailatako lankidetza du beste erakunde askorekin, maila goreneko jakintzara iristea ahalbidetzen diotenak:

- › Mauleko Lehiakortasun Zentroa, Txile
- › I3B-Ibermaticako Berrikuntza Institutua
- › Iraurgi Lantzen
- › Deustuko Unibertsitatea
- › Nice-Sophia Antipolis Unibertsitatea
- › EHU-Euskal Herriko Unibertsitatea
- › Deusto Business School
- › Innobasque
- › British Columbia Unibertsitatea
- › Nafarroako Unibertsitatea
- › Salamancako Unibertsitatea

Azkenik, memoriaren lehenengo atalean adierazi bezala, Institutuaren jardueretan erakunde askotako profesionalek hartu dute parte, eskualdekoak, naziokoak eta nazioartekoak:

- › Adegi
- › Agder Research
- › Ampyme
- › Aragón Exterior
- › AVIC
- › Ayuntamiento de Bilbao
- › Azaro Fundazioa
- › Azti-Tecnalia
- › Berkeley University at California
- › Corporación Andina de Fomento (CAF)
- › Cardiff University
- › Cátedra de la Empresa Familiar de la UD
- › Center for Transatlantic Relations (CTR)
- › Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.
- › Charles University
- › CIC Biogune
- › CIC Biomagune
- › CIC Margune
- › CIC Tourgune
- › CIE Automotive
- › Clúster de Automoción de Aragón
- › Comisión Europea
- › ConectaDel
- › Consejo Nacional de Competitividad de Perú
- › Deusto Business Alumni
- › Diputación Foral de Araba
- › Engimedia
- › Enovatinglab
- › European Regions Research and Innovation Network (ERRIN)
- › Escuela de Ingeniería Dual IMH
- › European Association of Development Agencies (EURADA)
- › Euskaltel
- › Eustat
- › Fondo Multilateral de Inversiones del BID (FOMIN)
- › Fraunhofer
- › Fundación Tecnalia
- › Garrigues
- › Glassy
- › Goieki
- › Goimen
- › Idoki
- › Ihobe
- › Ik4
- › Ikerbasque
- › Innovae Vision
- › Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
- › Johns Hopkins University
- › Kingston Business School
- › Kutxabank
- › Lanbide
- › Lea Artibai
- › LetmeClap
- › London Business School
- › LusoStudios
- › MetheOne
- › Mondragon Unibertsitatea
- › Mugibox
- › Nanobasque
- › Newcastle University
- › Notre Europe-Jacques Delors Institute
- › Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)
- › Oficina de Promoción Económica del Departamento de Manlleu (Barcelona)
- › Paul H. School for Advanced International Studies (SAIS)
- › Pharmamodelling
- › Salto Systems
- › SealPath
- › Sendabio
- › Sophia Antipolis
- › Sophia Bas
- › Talde
- › Technopolis
- › Tecnalia
- › Ubiquads
- › Utrecht University
- › Unesa
- › Universidad de Panamá
- › Universidad del Pacífico (Perú)
- › Universidad Pontificia de Comillas
- › University of Groningen
- › University of Padua
- › United Nations University – Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT)
- › Utrecht University
- › Virtualware
- › Wolverhampton University



Anexo
Eranskina

4.1

Las 3 IES al detalle

Ikerketa, Elkarreragina eta Heziketa xehetasun osoz

Las actividades del Instituto se enmarcan en tres funciones básicas: Investigación, Interacción e Instrucción, cuyo desarrollo sinético es esencial para el logro de sus objetivos.

Institutuaren jarduerak oinarrizko hiru funtzioren inguruan egituratzen dira: Ikerketa, Elkarreragina eta Heziketa. Hiru horien garapen sinergikoa funsezkoa da Institutuaren helburuak lortzeko.

INVESTIGACIÓN ...rigor académico, objetividad e independencia...

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

PUBLICACIONES ARGITALPENAK

Artículos en revistas científicas - Aldizkari zientifikoetako artikuluak

- › Alcalde, H., Kamp, B. (2013). Uptake potential of graphene as a disruptive material. *Proceedings of the IEEE*, 101(7), 1793-1800. or.
- › Aragón, C., Aranguren, M.J., Diez, M.A., Iturrioz, C., Wilson, J.R. (2013). Participatory evaluation: a useful tool for contextualising cluster policy? *Policy Studies*. DOI:10.1080/01442872.2013.803532.
- › Aranguren, M.J., De La Maza, X., Parrilli, M.D., Vendrell-Herrero, F., Wilson, J.R. (2013). Nested methodological approaches for cluster policy evaluation: An application to the Basque Country. *Regional Studies*. DOI:10.1080/00343404.2012.750423.
- › Aranguren, M.J., Magro, E., Valdaliso, J.M. (2013). Estrategias de especialización inteligente: el caso del País Vasco. *Información Comercial Española. Revista Economía*, 869, 65-80. or.
- › Aranguren, M.J., Wilson, J. R. (2013). What can experience with clusters teach us about fostering smart specialisation? *Economia*, 83, 127-146. or.
- › Arias, A., Jung, A., Peña, I. (2012). Young ventures, internationalization and barriers to growth. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 24(1), 63-86. or.
- › Audretsch, D., Link, A., Peña Legazkue, I. (2013). Academic entrepreneurship and regional competitiveness: Introduction to the special issue. *Economic Development Quarterly*, 27(1), 3-5. or.
- › Curiel, L., González, J.L., Jung, A., López, M.A., Peña, I., (2013). The relationship between firm start-up rates and the local development of an entrepreneurship education system. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(1), 84-103. or.
- › González, J.L., Kuechle, G., Peña-Legazkue, I. (2013). An assessment of the determinants of university technology transfer. *Economic Development Quarterly*, 27(1), 6-17. or.
- › Guerrero, M. and Peña- Legazkue, I., (2013). Actividad emprendedora y desarrollo regional: una introducción al número monográfico. *Revista Investigaciones Regionales*, 26, 5-15. or.
- › Guerrero, M., Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 397-416. or.
- › Hornsby, J., Peña-Legazkue, I., Guerrero, M. (2013). Guest editorial: the role of corporate entrepreneurship in the current organizational and economic landscape. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 295-305. or.
- › Magro, E., Wilson, J. R. (2013). Complex innovation policy systems: Towards a policy mix, *Research Policy*, 42, 1647-1656. or.
- › Magro, E., Navarro, M. (2013). Los Centros de Investigación Cooperativa y las estrategias regionales de innovación: El caso vasco. *Presupuesto y Gasto Público* 72: 109-126. or.
- › Navarro Arancegui, M., Franco Rodríguez, S., Murciego Alonso, A., Gibaja Martíns, J. J. (2013). Metodología de benchmarking territorial: la necesidad de identificación de las regiones de referencia. *Información Comercial Española. Revista de Economía*. 869, 115-132. or.
- › Navarro, M. (2013). Presentación. *Economia*, 83, 2-23. or.
- › Navarro, M., Magro, E. (2013). Las infraestructuras del conocimiento: reflexión para el contexto de Latinoamérica. *Señales de Competitividad de las Américas, 2013: Un aporte de la Red Interamericana de Competitividad (RIAC) para la región /OEA documentos oficiales /OEA dokumentu ofizialak; OEA/Ser. D) ISBN978-0-8270-6059-3.*
- › Navarro, M. (dir.) (ZUZ.), Magro, E., Lorenz, U., Parrilli, M.D., Karlsen, J., Egurbide, I. (2013). Las infraestructuras de conocimiento. El caso vasco desde una perspectiva internacional. Donostia-San Sebastián: *Cuadernos Orkestra*, 2013(3).
- › Navarro, M., Magro, E. (2013). Complejidad y coordinación en las estrategias territoriales. Reflexiones desde el caso vasco. *Economia* 83, 235-272. or.
- › Navarro, M., Valdaliso, J.M., Aranguren, M.J., Magro, E. (2013). A holistic approach to regional strategies: The case of the Basque Country. *Science and Public Policy*. DOI: 10.1093/scipol/sct080.
- › Parrilli, M. D. (2013). The new complexity of local production and the enlightened role of industrial policy, *European Review of Industrial Economics and Policy*, 5(1), 1-12. or.
- › Parrilli, M. D. (2013). Unveiling the black-box of innovation: A methodological tool for the analysis of efficiency of regional innovation systems. *Journal of Strategic Management Education*, 9(1).
- › Urbano, D.; Guerrero, M. (2013). Entrepreneurial universities: Socio-economic impacts of academic entrepreneurship in a European region. *Economic Development Quarterly*, 27(1), 40-55. or.
- › Wilson, J.R., Aranguren, M.J., Magro, E. (2013). La evaluación como herramienta para transformar las políticas de competitividad, *Economía Industrial*, 387, 159-168. or.

Libros e informes - Liburuak eta txostenak

- › Abarisketa, I., Aranguren, M.J., Azpiazu, A., Larrea, M., Uria, M., Parrilli, M.D., Del Rio Heras, J.I., Zaballa, M., Zubizarreta, J. (2013). *Diagnóstico de Innovación para las Empresas en Redes Territoriales. Reflexiones para la acción.* Bilbao: Publicaciones Deusto; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto Bilbao: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-9830-420-6.
- › Álvarez, E., Castro, U. (2013). *Redes de distribución eléctrica del futuro. Un análisis para su desarrollo.* Cuadernos Orkestra, 2013 (4). ISSN: 2340-7638.
- › Álvarez, E., Larrea, M., Díaz, A.C., Mosácula, C. (2013). *La transformación del sector energético del País Vasco. Aspectos relativos a la competitividad.* Cuadernos Orkestra, 2013 (1).
- › Álvarez, E., Mosácula, C. (2013). *Energía y edificación: implicaciones de la normativa energética y potencial de ahorro en rehabilitación.* Cuadernos Orkestra, 2013 (2).
- › Álvarez-Pelegrí, E., Larrea, M. (coords.) (koord.) (2013). *Energía y Tributación Ambiental.* Madrid: Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. Madril: Marcial Pons; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-15664-28-4.
- › Álvarez-Pelegrí, E., Díaz-Mendoza, A. (2013). *Energía-Industria-Empiezo: Metodología Input/Output.* Bilbao: Publicaciones Deusto; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. Bilbo: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-9830-419-0.
- › Aragón, C., Aranguren, M.J., Iturrioz, C., Wilson, J.R. (2013). *El Enfoque Participativo en la Evaluación de las Políticas de Impulso a la Cooperación.* Bilbao: Publicaciones Deusto; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. Bilbo: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-9830-418-3.
- › Bosma, N., Wennekers, S., Guerrero, M., Amorós, J.E., Martiarena, A., Singer, S. and Global Entrepreneurship Research Association (2013). *Special Report on Entrepreneurial Employee Activity 2011.* GEM Consortium. ISBN: 978-1-939242-02-0.
- › Orkestra (2013). *Informe de Competitividad del País Vasco 2013. Transformación Productiva para el Mañana.* Bilbao: Publicaciones Deusto; Instituto Vasco de Competitividad- Fundación Deusto. Bilbo: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-15759-10-2.

- Orkestra (2013). *Euskal Autonomía Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2013ko Txostena.* Bilbao: Publicaciones Deusto; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. Bilbo: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-15759-12-6.

- Orkestra (2013). *Informe de competitividad del País Vasco 2013. Transformación productiva para el mañana. Resumen ejecutivo.* Bilbao: Publicaciones Deusto; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. Bilbo: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-15759-11-9.

- Orkestra (2013). *The Basque Country Competitiveness Report 2013. Productive Transformation for Tomorrow. Executive Summary.* Bilbao: Publicaciones Deusto; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. Bilbo: Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-15759-13-3.

- Peña-Legazkue, I. (dir.) (zuz.) (2013). *Global Entrepreneurship Monitor. Comunidad Autónoma del País Vasco. Informe Ejecutivo 2012.* Donostia-San Sebastián: Eusko Ikaskuntza; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. Donostia: Eusko Ikaskuntza; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISSN: 1889-5468.

› Sudgen, R., Valania, M., Wilson, J.R. (2013). *Leadership and Cooperation in Academia.* Oxford University Press. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN: 978-1-78100-181-3.

› Larrea, M. (2013). Resumen. Laburpena. En Ondoko Ianean: Álvarez-Pelegrí, E., Larrea, M. (coords.) (koord.) 2013. *Energía y Tributación Ambiental.* Madrid: Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. Madril: Marcial Pons; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-15664-28-4.

› Sugden, R., Valania, M., Wilson, J. R. (2013). Introduction: Origins, Purpose and an Overview. En Ondoko Ianean: *Leadership and Cooperation in Academia* (págs. xi-xix orr.). Oxford University Press. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN: 978-1-78100-181-3.

COMUNICACIONES ACADÉMICAS KOMUNIKAZIO AKADEMIKOAK

› Alrumaithi, E., Guerrero, M., Moreno, L., Jung, A. (2013). Intrapreneurial experience and firm creation: Evidence from Spain. *GEM Research Conference 2013*, 19-21 de junio, Barcelona. Ekainaren 19tik 21era, Bartzelona.

› Alrumaithi, E., Guerrero, M., Peña-Legazkue, I. (2013). The role of employees' human capital and work environment on the creation of organizational spin-off: Evidence from Spain. *XXVII RENT Conference.* University of Management and Economics, 20-22 de noviembre azaroaren 20tik 22ra, Vilnius (Lituania).

› Aranguren, M.J., Wilson, J.R. (2013). What can experience with clusters teach us about fostering smart specialisation. *16th TCI Annual Global Conference*, 5 de septiembre, Kolding (Dinamarca). irailaren 5a Kolding (Dinamarca).

› Aranguren, M.J., Magro, E., Navarro, M., Wilson, J. (2013). Policy path dependency and RIS3: The case of the Basque Country. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián. Urriaren 10etik 11ra Deustuko Unibertsitatea, Donostia.

› Aranguren, M.J., Navarro, M., Wilson, J.R. (2013). From plan to process: The implications of RIS3 for policy-makers. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián. Urriaren 10etik 11ra Deustuko Unibertsitatea, Donostia.

› Díaz-Mendoza, A.C., Arocena, P. (2013). Análisis de la descomposición de la intensidad económica de la energía en la industria española. *VII Congreso de la Asociación Española de Economía Energética*, 18 de enero, Universidad de Valencia. Urtarrilaren 18a, Valentziako Unibertsitatea.

› Díaz-Mendoza A.C., Castro, U., Álvarez, E., Ramos, C. (2013). El sector eléctrico y sus efectos de arrastre sobre otros sectores productivos. Análisis desde una perspectiva Input-Output. *V Jornadas de Análisis Input Output:*

Capítulos de libro - Liburuko kapituluak

› Álvarez, E. (2013). Energía, impuestos y medio ambiente. En Ondoko Ianean: Álvarez-Pelegrí, E., Larrea, M. (coords.) (koord.) 2013. *Energía y Tributación Ambiental.* Madrid: Marcial Pons; Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. Madril: Marcial Pons; Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. ISBN: 978-84-15664-28-4.

› Aranguren, M.J., Karlsen, J., Larrea, M., Wilson, J. R. (2013). The Development of Action Research Processes and their Impacts on Socio-Economic Development in the Basque Country. En Ondoko Ianean: *Leadership and Cooperation in Academia* (págs.123-233 orr.). Oxford University Press. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN: 978-1-78100-181-3.

› Egaña, M., Kamp, B., Errasti, A. (2013). Current Trends in International Operations. En Ondoko Ianean: A. Errasti, *Global Production Networks* (págs 1-34 orr.). (2nd ed.) Taylor and Francis Group. ISBN: 978-1-4665-6292-9.

Nuevos Retos ante una Economía Cambiante y Global, 19 de septiembre, Universidad de Sevilla. Iraialaren 19a, Sevillako Unibertsitatea.

- › Estensoro, M. (2013). Articulación entre instituciones de investigación, empresariado y estado: El caso de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. *Seminario Internacional sobre Innovación para el Desarrollo Territorial en el Marco de la Cooperación Perú-Unión Europea*, 11-13 de diciembre, Lima (Perú). Abenduaren 11tik 13ra, Lima (Peru).
- › Estensoro, M. (2013). El equilibrio entre la innovación tecnológica y social para el desarrollo local. Aprendiendo de las diferencias entre el País Vasco y Chile. *Jornadas Cátedra UNESCO*, 6 de junio, Universidad de Deusto, Bilbao. *UNESCO Katedraren jardunaldiak*, ekainaren 6a, Deustuko Unibertsitatea, Bilbao.
- › Estensoro, M. (2013). How does social innovation occur? Experiences from an action research process in a local network. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián. Urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia.
- › Estensoro, M., Franco, S. (2013). The 'germination' and the challenge of sustainability in new governance processes: the case of Arauco Province in Chile. *2013 Congress of the Latin American Studies Association*, 29 de mayo-1 de junio, Washington, D.C. (EEUU). Maiatzaren 29tik ekainaren 1era, Washington, D.C. (AEB).
- › Estensoro, M., Karlsen, J., Larrea, M. (2013). How does social innovation occur? Experiences from an action research process in a local network. *4th EMES International Research Conference on Social Enterprise*. 1-4 de Julio, Lieja (Bélgica). Uztailaren 1etik 4ra, Lieja (Bélgica).
- › González-Pernía, J.L., Parrilli, M.D., Peña-Legazkue, I. (2013). Disentangling the relationship between learning modes, innovation types and firm performance: Evidence from Spain. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián. Urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia.
- › Gonzalez-Pernia, J.L.; Alsuleiman, K. Peña-Legazkue, I. (2013). The moderating effect of the entrepreneurial framework conditions on the relationship between economic development and entrepreneurship. *GEM Research Conference 2013*, 19-21 de junio, Barcelona. Ekainaren 19tik 21era, Bartzelona.
- › Guerrero, M., Moreno, L., Peña-Legazkue, I. (2013). The role of intrapreneurial experience on independent and corporate new ventures: Evidence from Spain. Facultad de Empresariales de la Universidad de Málaga. 15-17 de septiembre, Málaga. Malagako Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultatea, irailaren 15etik 17ra, Malaga.
- › Guerrero, M., Peña-Legazkue, I. (2013). Determinants of corporate and independent venturing during expansionary and recessionary economic periods. *Corporate Entrepreneurship in the New Global Economic Reality Workshop*. Entrepreneurship Research Centre, Warwick Business School, 13-14 de junio, Warwick (Reino Unido). Ekainaren 13tik 14ra, Warwick (Erresuma Batua).
- › Kamp, B., Alcalde, H. (2013). Servitization and territorial competitiveness: A call for appropriate policy agenda setting. *II International Conference on Business Servitization*, 7-8 de noviembre, Universidad de Granada. Azaroaren 7tik 8ra, Granadako Unibertsitatea.
- › Kamp, B. (2013). The rise of China and India as a standort for innovation activities. *XV World Economy Meeting*, Universidad de Cantabria, 5-7 de junio, Santander. Kantabriako Unibertsitatea, ekainaren 5etik 7ra, Santander.
- › Kamp, B., Alcalde, H. (2013). Assessing the servitization readiness of the Basque Economy. *II International Conference on Business Servitization*, 7-8 de noviembre, Universidad de Granada. Azaroaren 7tik 8ra, Granadako Unibertsitatea.
- › Karlsen, J., Larrea, M. (2013). The Challenge of scope in policy learning. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián. Urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia.
- › Konstantynova, A. (2013). Learning by comparing: Defining the triggers of a successful regional cluster policy. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián. Urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia.
- › Larrea (2013). ¿Hacia dónde evoluciona la participación para el desarrollo territorial? Reflexiones desde Gipuzkoa. *IV Jornadas Desenvolupament Local de la Comunitat Valenciana*, 12 de diciembre, Campus Tarongers-Facultat Ciències Socials, Valencia. Abenduaren 12a, Campus Tarongers-Facultat Ciències Socials, Valentzia.
- › Magro, E., Navarro, M. (2013). Hybrid Research Centres and RIS3. The Basque Case. *RiP 2013. Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián. Urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia.
- › Magro, E., Navarro, M., Zubala-Iturriagagoitia, J.M. (2013). Policy coordination in regional STI policy: the Basque case. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián. Urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia.
- › Magro, E., Wilson, J.R. (2013). Territorial strategy evaluation: Beyond evaluation mix. *RSA Research Network Workshop*, University of Manchester, 23 de septiembre, Manchester (Reino Unido). Iraialaren 23a, Manchester (Erresuma Batua).
- › Magro, E., Wilson, J.R. Territorial strategy evaluation: Beyond evaluation mix. *Evaluation of STI Policies, Instruments and Organisations Conference*, 14-15 de noviembre, Techgate Viena (Austria). Azaroaren 14tik 15era, Techgate Vienna, (Austria).
- › Navarro, M., Gibaja, J.J., Franco, S., Murciego, A. (2013). Don't compare apples with oranges. Methodology for the identification of reference regions in RIS3. *JRC-IPST*, 29 de noviembre, Sevilla. Iraialaren 20a, Sevilla.
- › Navarro, M., Magro, E. (2013). Los centros de investigación cooperativa y su papel en los sistemas regionales de innovación: el caso vasco. *XI Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración*. 20 de septiembre, Sevilla. Iraialaren 20a, Sevilla.
- › Parrilli, M.D. (2013). Interrelated Diversification and Internationalization: Critical Drives of Global Industries. *The Renaissance of the Manufacturing Sector in Europe Conference*, 17-18 de mayo, Universidad de Ferrara (Italia). Maiatzaren 17tik 18ra, Ferrarako Unibertsitatea, Italia.
- › Parrilli, M.D. (2013). Local and regional development in global value chains, production networks and innovation networks. *Annual Conference on the Political Economy of the World System*, American Sociological Association (ASA), 12-13 de abril, California (EEUU). Apirilaren 12tik 13ra, California (AEB).
- › Parrilli, M.D. (2013). The role of social capital in resilient territories: mechanisms for growth. *XIX Conferencia de la Asociación Portuguesa para el Desarrollo Regional (APDR): Resilient territories: innovation and creativity for new modes of regional development*, 29 de noviembre, Faro (Portugal). Azaroaren 29a, Faro (Portugal).
- › Valdaliso, J.M., Elola, A., Franco, S., López, S. (2013). Cluster life cycles and regional economic evolution. An exploratory meta-study of Basque clusters between 1970 and 2008. *Regional Innovation Policies 8th International Seminar*, 10-11 de octubre, Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián. Urriaren 10etik 11ra, Deustuko Unibertsitatea, Donostia.
- › Valdaliso, J.M., Elola, A., Franco, S., López, S. (2013). Do clusters follow the industry life cycle? An exploratory meta-study of Basque clusters from the 1970s to 2008. *ERSA 2013*, 26-29 de agosto, Palermo (Italia). Abuztuaren 16tik 29ra, Palermo (Italia).

INTERACCIÓN

...labor de facilitación práctica en la aplicación de estrategias competitivas...

ELKARRERAGINA

...bideratze praktikoa lehiatzeko estrategiak aplikatzerakoan...

- › Reunión de trabajo con representantes de las universidades de Wolverhampton y Lund para diseñar un proyecto en colaboración para apoyar la transferencia de conocimiento en Kazahkstan, Armenia y Georgia en el marco de la convocatoria TEMPUS de la Comisión Europea, Telford (Reino Unido), 15 de enero de 2013. Wolverhampton eta Lund-eko unibertsitateetako ordezkariekin lan bilera, Kazakhstan, Armenia eta Georgian jakintzaren transferentziari laguntzeko lankidetza proiektu bat diseinatzeko, Europako Batzardearen TEMPUS deialdirako, Telford (Erresuma Batua), 2013ko urtarrilaren 15a.
- › «VI Foro de Inversión». Participaron las empresas: Innovae Vision, Glassy, Enigmedia, Ubiquads, MetheOne, con 32 asistentes. Glassy e Innovae iniciaron conversaciones para una posible inversión. Oier Peñagaricano, Lourdes Moreno e Iñaki Peña, Donostia-San Sebastián, 31 de enero de 2013. «VI. Inbertsio Foroa». Innovae Vision, Glassy, Enigmedia, Ubiquads eta MetheOne enpresek hartu zuten parte. Guztira 32 pertsona bertaratu ziren. Glassyk eta Innovaeak elkarrikzaketa hasi zituzten, balizko inbertsio bati begira. Oier Peñagaricano, Lourdes Moreno eta Iñaki Peña, Donostia, 2013ko urtarrilaren 31.
- › "Constructing spaces for learning. Reflections from Norway". Presentación realizada a miembros de la Diputación Foral de Gipuzkoa. James Karlsen, Donostia-San Sebastián, 8 de febrero de 2013. Gipuzkoako Foru Aldundiko Kideei egindako aurkezpena. James Karlsen, Donostia, 2013ko otsailaren 8a.
- › «Nuevas oportunidades para impulsar el emprendimiento: medidas alternativas para la creación de empresas». Jornada organizada por la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD). Participación de Lourdes Moreno, Bilbao, 12 de febrero de 2013. APD-Zuzendaritzaren Aurrerabide-

- ko Elkarrekin antolatutako jardunaldia. Lourdes Morenok hartu zuen parte, Bilbo, 2013ko otsailaren 12a.
- › «Lanzamiento Fase I Programa de Internacionalización Crecer+». Jornada de concienciación e información de lo que implica la internacionalización desde el punto de vista de mercado y de financiación. Con la presencia de Marc Handels (Salto Systems), emprendedor de éxito y de Murli Bhamidipati, inversor internacional. José Luis González, Lourdes Moreno, Iñaki Peña, Oier Peñagaricano, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Donostia-San Sebastián, 13 de febrero de 2013. «Crecer + Nazioarteko Programaren I. fasea abian jartzea». Nazioartekotzeak, merkatuen eta finantzaketaren ikuspegitik, zer esan nahi duen ulertzeko eta jabetzko jardunaldia. Marc Handels (Salto Systems) ekintzaile arrakastatsuarekin eta Murli Bhamidipati nazioarteko inbertsiogilearekin. José Luis Gonzalez, Lourdes Moreno, Iñaki Peña, Oier Peñagaricano, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua, Donostia, 2013ko otsailaren 13a.
 - › «Sesión de Coaching». Sesiones para la canalización de proyectos emprendedores locales hacia mercados extranjeros. Participaron Murli Bhamidipati y Mark Handels de Salto Systems. José L. González Pernía, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. Donostia-San Sebastián, 14 de febrero de 2013. «Coaching-eko saioa». Tokiko proiektu ekintzaileak nazioarteko merkatuetara bideratzeko saioak. Parte hartu zuten Murli Bhamidipati nazioarteko inbertsiogileak eta Marc Handels Salto Systems empresakoak. José L. González Pernía, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua, Donostia, 2013ko otsailaren 14a.
 - › Presentación pública del libro *El Clúster de la Industria Aeronáutica y Espacial del País Vasco: Orígenes, Evolución y Trayectoria Competitiva* liburaren jendaurreko aurkezpena. Automotive Intelligence Center, Amorebieta, 14 de febrero de 2013. Zornotza, 2013ko otsailaren 14a.
 - › «Retos de la colaboración inter-clúster en el País Vasco». Comunicación de James Wilson y Mari Jose Aranguren en la jornada «Interclustering transfronterizo, un paso adelante en la cooperación transfronteriza». Mari Jose Aranguren y James Wilson, Bayona, 20 de febrero de 2013. James Wilson eta Mari Jose Aranguren komunikazioa, «Interclustering transfronterizo, un paso adelante en la cooperación transfronteriza» jardunaldian. Mari Jose Aranguren eta James Wilson, Baiona, 2013ko otsailaren 20a.
 - › Sesión sobre facilitación de procesos. Impartida por Miren Larrea a miembros de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Donostia-San Sebastián, 22 de febrero de 2013. Prozesuak bideratzeari buruzko saioa. Miren Larreak emana, Gipuzkoako Foru Aldundiko kideei. Donostia, 2013ko otsailaren 22a.
 - › Club de Inversión DeustolInvest. Presentación oficial a prensa y Alumni. Universidad de Deusto, Bilbao y Donostia-San Sebastián, 6 y 12 de marzo de 2013. DeustolInvest Inbertsio Kluba. Aurkezen ofiziala, prentsaren eta Alumnien aurraen. Deustuko Unibertsitatea, Bilbo eta Donostia, 2013ko martxoaren 6a eta 12a, hurrenez hurren.
 - › «La construcción de alianzas público-privada para la gestión del desarrollo económico. Reflexiones y lecciones claves a partir del caso de Arauco, Chile». Seminario online (webinar) organizado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Susana Franco y Miren Estensoro, 12 de marzo de 2013. Online Mintegia (webinar), FOMIN-Inbertsioetako Alde Askotako Funtsak antolatuta. Susana Franco eta Miren Estensoro, 2013ko martxoaren 12a.
 - › Reunión de trabajo con representantes de la Universidad de British Columbia para explorar vías de colaboración en el análisis del desarrollo territorial. Mari Jose Aranguren, James Wilson, Edurne Magro e Ibon Gil de San Vicente, Donostia-San Sebastián, 13 de marzo de 2013. British Columbia Unibertsitateko ordezkariekin lan bilera, Iurredearen garapeneren analisian lankidetzako bideak aztertzeko. Mari Jose Aranguren, James Wilson, Edurne Magro eta Ibon Gil de San Vicente, Donostia, 2013ko martxoaren 13a.
 - › «Fase II Programa de Internacionalización Crecer+». Sesiones mano a mano de 2.5 horas con 5 empresas y el inversor Murli Bhamidipati, trabajando en estrategia, modelo de negocio y financiación. Lourdes Moreno, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, 25-26 de marzo de 2013. «Crecer + Nazioarteko Programaren II. fasea». 2,5 orduko saioak, aurrez aurre, 5 empresas eta Murli Bhamidipati inbertsiogilearen artean, estrategia, negocio eredu eta finantzaketa lantzeko. Lourdes Moreno, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua, 2013ko martxoaren 25a eta 26a.
 - › Foro Industrial Comarcal. Ampliación del proceso a nuevos actores y creación del espacio "Agenda 22" con el fin de generar un nuevo modelo de gobernanza para el desarrollo comarcal en el cual se consideren diferentes perspectivas, más allá del desarrollo industrial. Miren Estensoro, Miren Larrea y Mikel Navarro. Comarca del Goierri, abril-junio de 2013. Eskualdeko Industria Foroa. Prozesua eragile gehiagotara zabaltzea eta "Agenda 22" gunea sortzea, eskualdeko garapenerako gobernanza eredu berri bat sortzea. Eredu berri horrek, industri garapenaz gainera, bestelako ikuspegiak ere kontuan hartzea nahi da. Miren Estensoro, Miren Larrea eta Mikel Navarro. Goierri eskualdea, 2013ko apirilekik ekainera.
 - › «Fase III Programa de Internacionalización de Crecer+» Lourdes Moreno, abril-junio de 2013. «Crecer+en Nazioarteko Programaren III. fasea», Lourdes Moreno, 2013ko apirilekik ekainera.
 - › Jornada con miembros de DeustolInvest para el análisis de operaciones de inversión. Bilbao, 11 de abril de 2013. DeustolInvest ekimeneko kideekin lan jardunaldia, inbertsio eragiketak aztertzeko. Bilbao, 2013ko apirilaren 11.
 - › «Culture-based rural development strategies». Workshop organizado por Orkestra junto con Agder Research y la Universidad de Agder Noruega. Participaron como ponentes James Karlsen, Miren Larrea, Miren Estensoro, Daniel Covarrubias y Alexandra Karpova. Incluyó visitas a Goimen, Agencia Rural de Desarrollo de Goierri, y al pueblo de Zerain en Gipuzkoa. Donostia-San Sebastián, 11 y 12 de abril de 2013. Orkestrak antolatutako workshopa, Agder Research eta Norvegiano Agderreko Unibertsitatearekin. Hizlariak: James Karlsen, Miren Larrea, Miren Estensoro, Daniel Covarrubias eta Alexandra Karpova. Goimen-Goierriko Eskualdeko Garapen Agentziara eta Zerain herrira bisitak, Gipuzkoan. Donostia, 2013ko apirilaren 11 eta 12a.
 - › Investigación-Análisis de instrumentos para la transformación y la cohesión social. Reuniones para la conceptualización del rol de la universidad de cara a impulsar la economía social y solidaria con un equipo de la UPV/EHU. Miren Estensoro, 18 de abril, 15 y 20 de mayo y 21 de junio de 2013. Gizarte eraldaketa eta kohesiōari laguntzeko tresnak aztertzea. Unibertsitatearen egitekoa kontzeptualizatzea, gizarte ekonomia eta ekonomia solidaria bultzatzeko. Bilerak EHUKO talde batekin. Miren Estensoro, apirilaren 18a, maiatzaren 15a eta 20a, eta ekainaren 21a.
 - › Reuniones con representantes del Departamento para el Desarrollo Económico y la Competitividad, para la revisión de la RIS3 de la CAPV. Mikel Navarro, 19 de abril, 3 y 15 de mayo, 5 y 19 de junio de 2013. Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapena eta Lehiakortasuna Saileko ordezkariekin bilera, EAEko RIS3 estrategia aztertzeko. Mikel Navarro, apirilaren 19a, maiatzaren 3a eta 15a, eta ekainaren 19a.
 - › «VII Foro de Inversión». Participaron las empresas: LetmeClap, LusoStudios, Pharmamodelling, Idoki, Sendabio y Mugibox. Lourdes Moreno y Oier Peñagaricano. Universidad de Deusto, Bilbao, 25 de abril de 2013. «VII. Inbertsio Foroa». LetmeClap, LusoStudios, Pharmamodelling, Idoki, Sendabio eta Mugibox enpresek hartzute zuten parte. Lourdes Moreno eta Oier Peñagaricano. Deustuko Unibertsitatea, Bilbao, 2013ko apirilaren 25a.
 - › Presentación de las estrategias RIS3 a la dirección del Instituto de Máquina Herramienta. Mikel Navarro, Elgoibar, 6 de mayo de 2013. RIS3 estrategia aurkeztea Makina Erremintako Institutuko zuzendaritzari. Mikel Navarro, Elgoibar, 2013ko maiatzaren 6a.
 - › «Foro Management-Emprendedor». Presentación de 3 proyectos con necesidades de capital humano técnico. Evento organizado de la mano de Adegi. Lourdes Moreno y Oier Peñagaricano. Donostia-San Sebastián, 7 de mayo de 2013. Giza kapital teknikoa behar duten 3 proiektu aurkeztu ziren. Adegiaren batera antolatutako ekitaldia. Lourdes Moreno eta Oier Peñagaricano. Donostia, 2013ko maiatzaren 7a.
 - › Visita de una delegación de Itaipú (Brasil). Se impartió la sesión "Desarrollo territorial y nuevos modos de gobernanza. Aprendiendo de las diferencias entre el País Vasco y América Latina". Impartieron la sesión Miren Larrea, Miren Estensoro y Pablo Costamagna (ConectaDEL), Donostia-San Sebastián, 8 de mayo de 2013. Itaipú (Brasil) ordezkaritzat baten bisita. "Desarrollo territorial y nuevos modos de gobernanza. Aprendiendo de las diferencias entre el País Vasco y América Latina" saioa eskaini zuen Miren Larrea, Miren Estensoro eta Pablo Costamagnak (ConectaDEL), Donostia, 2013ko maiatzaren 8a.
 - › "Las infraestructuras de ciencia y tecnología y la transformación productiva". Conferencia de Mikel Navarro en la jornada «Ciencia y tecnología, los sistemas regionales de innovación, las estrategias de especialización inteligente y la industria turística», celebrada en el marco del 5º aniversario de la creación del CIC Tourgune, Donostia-San Sebastián, 9 de mayo de 2013. Mikel Navarroren hitzaldia, «Ciencia y tecnología, los sistemas regionales de innovación, las estrategias de especialización inteligente y la industria turística» jardunaldian, Tourgune IKZren 5. urteurrena ospatzeko ekitaldian, Donostia, 2013ko maiatzaren 9a.
 - › «¿Ha muerto la Estrategia?». Mesa redonda organizada por OPE Consultores y Deusto Business Alumni ESTE. Participación de Bart Kamp. Donostia-San Sebastián, 9 de mayo de 2013. Mahai ingurua, OPE Consultores eta Deusto Business Alumni ESTE antolatua. Bart Kampak hartzuek zuen parte. Donostia, 2013ko maiatzaren 9a.
 - › «Sesiones de Coaching». Sesiones para la canalización de proyectos emprendedores locales hacia mercados extranjeros. Lourdes Moreno, José Luis González-Pernía, Maribel Guerrero y Unai Extremo de Virtualware. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Donostia-San Sebastián, 14 de mayo de 2013. «Coaching-eko saioak». Tokiko proiektu ekintzaileak nazioarteko merkatuetara bideratzeko saioak. Lourdes

Moreno, José Luis González-Pernía, Maribel Guerrero eta Unai Extremo, Virtualwarekoak. Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua, 2013ko maiatzaren 14a.

- › «Sesiones de Coaching». Sesiones para la canalización de proyectos emprendedores locales hacia mercados extranjeros. Sesiones bilaterales con SealPath e Innovae Vision. Lourdes Moreno, Oier Peñagarikano. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Donostia-San Sebastián, 14 de mayo de 2013. «Coaching-eko saioak». Tokiko proiektu ekintzaileak nazioarteko merkatuetara bideratzeko saioak. Aldebioko saioak, SealPath eta Innovae Vision egitasmoekin. Lourdes Moreno, Oier Peñagarikano. Orkestra, 2013ko maiatzaren 14a.
- › «Foro First Tuesday». Foro de inversión especializado en TICs. Asistencia de inversores de otras regiones. Lourdes Moreno, Bilbao, 17 de mayo de 2013. IKTetan espezializatutako inbertsio foroa. Beste eskualde batzuekako inbertsiogileek hartu zuten parte. Lourdes Moreno, Bilbao, 2013ko maiatzaren 17a.
- › «Presentación pública del Informe *El desarrollo de los hubs gasistas europeos: factores clave de éxito e implicaciones para el sistema gasista español*». Eloy Álvarez-Pelegry, Bilbao, 23 de mayo de 2013. «El desarrollo de los hubs gasistas europeos: factores clave de éxito e implicaciones para el sistema gasista español» txostenaren jendaurreko aurkezpena. Eloy Álvarez-Pelegry, Bilbao, 2013ko maiatzaren 23a.
- › «Gobernanza local». En el marco del proyecto que se desarrolla con el BID. Presentación de conclusiones derivadas del análisis comparativo entre dos de los casos analizados por Orkestra (Provincia de Arauco en Chile y Ezagutza Gunea en la comarca del Urola Medio en el País Vasco). Susana Franco y Miren Estensoro. BID, Washington D.C. (EEUU), 30 de mayo-1 de junio de 2013. «Tokiko» gobernanza. Garapenerako Banku Inter-americana-rarekin batera lantzen ari den proiekta. Orkestrak aztertu dituen bi kasuen (Araucoko probintzia, Txilen, eta Ezagutza Gunea, Urola Erdian, Euskal Autonomía Erkidegoan) analisi alderatutik ateratak ondorioak aurkeztean. Susana Franco eta Miren Estensoro. Garapenerako Banku Inter-americana-rra, Washington D.C. (AEB), 2013ko maiatzaren 30etik ekainaren 1era.
- › «What type of innovation do we need to generate socioeconomic competitiveness...and how can we support it?» Presentación invitada en el «UNESCO panel on Social Innovation», James Wilson. Universidad de Deusto, Bilbao, 6 de junio de 2013. Aurkezen gongidatua, «UNESCO panel on Social Innovation» ekitaldian, James Wilson. Deustuko Unibertsitatea, Bilbao, 2013ko ekainaren 6a.
- › «Sharing new approaches in cluster evaluation». Participación de James Wilson en este encuentro de The Competitiveness Institute (TCI) celebrado en el Institute of Design Innovation, Glasgow, Escocia (Reino Unido), 10-11 de junio de 2013. James Wilson parte hartu zuen The Competitiveness Institute (TCI) bileran, Institute of Design Innovation erakundean, Glasgow, Eskozia (Erresuma Batua), 2013ko ekainaren 10etik 11ra.
- › Visita de la Directora de la Oficina de Promoción Económica del Ayuntamiento de Manlleu (Barcelona). Reflexión en torno al papel de los investigadores sociales en la facilitación de procesos para el desarrollo económico local con el fin de detectar los retos a los que Manlleu se enfrenta de cara a promover un proceso de desarrollo en su contexto. Miren Estensoro, Donostia-San Sebastián, 18 de junio de 2013. Manlleuko Udaleko (Barcelona) Ekonomiaren Sustapenerako Bulegoko zuzendariaren bisita. Gizarte ikerzaleek tokiko ekonomiaren garapenerako prozesuak bideratzen egin

dezaketen lanaren inguruko gogoeta, Manlleuk aurrean dituen erronak aurkitzeko eta, horietatik abiatuta, garapen prozesua sustatzeko. Miren Estensoro, Donostia, 2013ko ekainaren 18a.

- › «Transformando ideas en valor». Seminario organizado en el marco de la Conferencia de Competitividad 2013. Iñaki Peña, José Luis González, Maribel Guerrero, Lourdes Moreno, Oier Peñagarikano y Cristina Molina. Bilbao, 27 de junio de 2013. Lehiakortasunari buruzko 2013ko Biltzarren harira antolatutako mintegia. Iñaki Peña, José Luis González, Maribel Guerrero, Lourdes Moreno, Oier Peñagarikano eta Cristina Molina. Bilbao, 2013ko ekainaren 27a.
- › «Diversificación: Energía, Industria y Mercados». Seminario organizado en el marco de la Conferencia de Competitividad 2013. Eloy Álvarez-Pelegry, Macarena Larrea, Ana Carmen Díaz, Unai Castro. Bilbao, 27 de junio de 2013. Lehiakortasunari buruzko 2013ko Biltzarren harira antolatutako mintegia. Eloy Álvarez-Pelegry, Macarena Larrea, Ana Carmen Díaz, Unai Castro. Bilbao, 2013ko ekainaren 27a.
- › Comparecencia en la Comisión para Desarrollo Económico y Competitividad del Parlamento Vasco, para tratar las Estrategias de Especialización Inteligente de la CAPV. Mikel Navarro, Vitoria, 28 de junio de 2013. Eusko Legebiltzarreko Ekonomiaren Garapena eta Lehiakortasuna Batzordean aurkezpena, EAeko Espezializazio Adimenduneko Estrategiak lantzeko. Mikel Navarro, Gasteiz, 2013ko ekainaren 28a.
- › Foro Industrial Comarcal. Avance en la definición de líneas de acción para incorporar otros agentes políticos en el proceso (julio-septiembre). Miren Estensoro. Comarca del Goierri, julio-septiembre de 2013. Eskualdeko Industria Foroa. Ekintza lerroak definitzen aurrera egitea, prozesuan beste eragile politiko batzuk ere sartzeko (uztaitetik irailera). Miren Estensoro. Goierri eskualdea, 2013ko uztaitetik irailera.
- › Participación en el Mirror group de Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation de la Comisión Europea. Bruselas, Bélgica, Mikel Navarro, 2 de julio de 2013. Europako Batzordean, Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation taldeko Mirror group-ean parte hartzea. Bruselas, Bélgica, Mikel Navarro, 2013ko uztailaren 2a.
- › «Miniforo». Presentación de 3 proyectos de Cataluña, Madrid y la CAPV en sesiones de media hora a miembros de Crecer+ y DeustolInvest. Lourdes Moreno, 4 de julio de 2013. «Miniforo». Kataluniako, Madrilgo eta EAeko 3 proiektu aurkeztea, ordu erdiko saioetan, Crecer+ eta DeustolInvesteko kideei. Lourdes Moreno, 2013ko uztailaren 4a.
- › Global Entrepreneurship Development Index (GEDI). Reunión de coordinación del proyecto, 4 de julio de 2013. GEDI proiekta (Global Entrepreneurship Development Index) Spainian koordinatzea, 2013ko uztailaren 4a.
- › «El Anteproyecto de la nueva Ley de Emprendimiento». Jornada organizada en colaboración con Garrigues. San Sebastián, 4 de julio de 2013. Garriguesekin batera antolatutako jardunaldia. Donostia, 2013ko uztailaren 4a.
- › «The Challenge of Energy Regional Cooperation within Europe: Spain, Portugal and France». Organizado por la Cátedra de Energía y Notre Europe- Jacques Delors Institute, Palacio Euskalduna, 4 de julio de 2013. Energia Katedrak eta Notre Europe-Jacques Delors Institute erakundeak antolatuta, Euskalduna Biltzar Jauregian, 2013ko uztailaren 4a.
- › Presentación del libro *Leadership and Cooperation in Academia*, en los Martes de Innobasque. James Wilson, DBS Bilbao, 9 de julio de 2013.

Leadership and Cooperation in Academia liburuaren aurkezpena, Innobasqueren astearteetan. James Wilson, DBS Bilbao, 2013ko uztailaren 9a.

- › Reunión del Comité Asesor del proyecto de la OCDE Inclusive Entrepreneurship. Iñaki Peña, Bruselas, Bélgica, 8-9 de julio de 2013. Inclusive Entrepreneurship ELGERen proiektuaren Aholku Batzordeko bilera. Iñaki Peña, Brusela, Bélgica, 2013ko uztailaren 8a eta 9a.
- › Adjudicación de Dirección Técnica de GEM España. Iñaki Peña., 12 de julio de 2013. GEM Españoako Zuzendaritz Teknikoa esleitzea. Iñaki Peña, 2013ko uztailaren 12a.
- › Bizkailab. Reunión Fase 2 "Modos de innovación". Bart Kamp, Edurne Magro, Aitziber Elola, Henar Alcalde y Davide Parrilli. Bilbao, 16 de julio de 2013. 2. faseko bilera, "Berritzeko moduak". Bart Kamp, Edurne Magro, Aitziber Elola, Henar Alcalde eta Davide Parrilli. Bilbao, 2013ko uztailaren 16a.
- › «La energía como factor de competitividad industrial». Jornada organizada por la Cátedra de Energía, centrada en el caso de México. Campus de Bilbao de la Universidad de Deusto, 18 de julio de 2013. Energia Katedrak antolatutako jardunaldia, Mexikoren kasua aztertzeo. Deustuko Unibertsitatearen Bilboko campusa, 2013ko uztailaren 18a.
- › Diseño de una política pública de redimensionamiento empresarial en Euskadi. Participación de Bart Kamp como miembro de este grupo de trabajo de Confebask (septiembre-diciembre). Euskadiko enpresen dimentsioa aldatzeko politika publikoa diseinatzea. Bart Kampeko hartz zuen parte Confebaskeko lan talde honetan (irailetik abendura).
- › "Competitividad del País Vasco: Transformación productiva para el mañana". Presentación de Susana Franco en la «Conferencia Internacional sobre Aspectos Conceptuales y Evaluación de la Competitividad» convocada por CENTRUM Universidad Católica, 27-29 de agosto, Lima (Perú). Susana Francoren aurkezpena, «Conferencia Internacional sobre Aspectos Conceptuales y Evaluación de la Competitividad» biltzarrean, CENTRUM Universidad Católica, 2013ko abuztuaren 27tik 29ra, Lima (Perú).
- › "Medir la Competitividad Regional en Europa: Modelo, indicadores e identificación de regiones comparables con una aplicación al País Vasco". Presentación de Susana Franco en la reunión del Grupo de Trabajo de Expertos en Competitividad Subnacional (GTECS) de la Red Interamericana de Competitividad (RIAC), 27-29 de agosto, Lima (Perú). Susana Francoren aurkezpena, Nazioazpiko Lehiakortasunerako Adituen Lan taldearen (GTECS) bileran, Lehiakortasunerako Sare Inter-amerikarrean (RIAC), 2013ko abuztuaren 27tik 29ra, Lima (Perú).
- › «Interclustering». Participación de Usue Lorenz en este evento organizado por Aquitaine Développement Innovation, 2 de septiembre, Burdeos (Francia). Usue Lorenzko hartz zuen parte Aquitaine Développement Innovation-ek antolatutako ekitaldian, 2013ko irailaren 2an, Bordel (Francia).
- › "From #tci2012 to #tci2013 and beyond". Presentación en la sesión de apertura del 16th TCI Annual Global Conference. James Wilson. 4 de septiembre, Kolding (Dinamarca). 16th TCI Annual Global Conference Biltzarren hasierako ekitaldiaren aurkezpena. James Wilson. 2013ko irailaren 4a, Kolding (Dinamarca).
- › «SmartSpec». Participación en el kick-off meeting del proyecto, acogido al 7PM de la UE. Participación de Mikel Navarro y Edurne Magro, 4-5 de septiembre, Bruselas (Bélgica). Proiektuaren kick-off meeting-ean parte hartzea, Europar Batasuneko 7. programa markoaren baruan. Mikel Navarro eta Edurne Magro, irailaren 4tik 5era, Brusela (Bélgica).

- › «Workshop validación del European Service Innovation Scoreboard», Comisión Europea. Participación como experto de James Wilson, 12 de septiembre, Bruselas (Bélgica). «European Service Innovation Scoreboard baliozketeko workshopa», Europako Batzardea. James Wilsonek hartu zuen parte, aditu gisa, irailaren 12a, Brusela (Bélgica).
- › «La reforma eléctrica. Evaluación e implicaciones», Seminario organizado por la Cátedra de Energía celebrado en la Real Academia de Ingeniería, Madrid, 17 de septiembre de 2013. Energía Katedrak antolatutako mintegia, Ingeniaritzako Errege Akademian, Madril, 2013ko urriaren 17an.
- › Foro Industrial Comarcal. Comienzo del proceso de reflexión para la definición de una estrategia comarcal para la especialización del tejido productivo y los modos para ejecutar dicha estrategia. Octubre. Miren Estensoro. Comarca del Goierri, octubre-diciembre de 2013. Eskualdeko Industria Foroa. Gogoeta prozesua hastea, ekoizpena espezializatzeko eskualde es- trategia eta estrategia hori gauzatzeko moduak definitzera iristeko. Urria. Miren Estensoro. Goierriko eskualdea, 2013ko urritik abendura.
- › «Las claves de la innovación, una perspectiva desde el País Vasco». Co- municación de Mari Jose Aranguren y José Luis Larrea, presidente de Honor de Orkestra en el seminario internacional «Conocimiento e innovación», organizado por la Associació Catalana d'Universitats Públiques. Barcelona, 1 de octubre de 2013. Mari Jose Aranguren eta José Luis Larrea Orkestrako Ohorezko presidentearen komunikazioa, «Conocimien- to e innovación» nazioarteko mintegian, Associació Catalana d'Universitats Públiques elkarteark antolatua. Bartzelona, 2013ko urriaren 1a.
- › Ikerkaritz Taldea. Grupo de trabajo formado por investigadores de Orkestra-Deusto, UPV/EHU, Mondragon Unibertsitatea y representantes de Tecnalia e IK4. Su objetivo es analizar y evaluar, desde una perspec- tiva participativa, los procesos y proyectos de desarrollo local que las comarcas planteen a la DFG. Miren Estensoro y Mikel Navarro. DFG, 2 y 30 de octubre, y 27 de noviembre de 2013. Orkestra-Deusto, EHUko eta Mondragon Unibertsitateko ikertzaileek eta Tecnalia eta IK4ko ordezkariek osatutako lan taldea. Ikerkaritz parte hartzaleaz, eskualdeek Gipuzkoako Foru Aldundiari aurkezen dizkienetokiko garapeneko prozesuak eta proiektuak aztertzea eta ebaluatzea du helburu. Miren Estensoro eta Mikel Navarro. Gipuzkoako Foru Aldundia, 2013ko urriaren 2a eta 30a, eta azaroaren 27a.
- › «VII Foro de Competitividad de las Américas». Participación de Ibon Gil de San Vicente con una presentación sobre el papel de Orkestra en la competitividad regional. Ciudad de Panamá (Panamá), 2- 4 de octubre de 2013. Ibon Gil de San Vicente parte hartzte zuen, Orkestrak eskual- deko lehiakortasunean duen egitekoa azaltzeko. Panama Hiria (Panama), 2013ko urriaren 2tik 4ra.
- › Formación para facilitadores de comarcas de Gipuzkoa. Participación de Miren Larrea, DFG, Donostia-San Sebastián, 3 de octubre de 2013. Gi- puzkoako eskualdeetako bideratzaileentzako prestakuntza. Miren Larrea, Gipuzkoako Foru Aldundia, Donostia, 2013ko urriaren 3a.
- › Reunión Red de Políticas Públicas de I+D+I para el sistema de seguimiento y evaluación RIS3, organizadas por el MINECO. Participación como experto, Mikel Navarro. Madrid, 3 de octubre de 2013. I+G+Bko Politika Publikoen Sarearen bilera, RIS3ren jarraipen eta ebaluazio sistema egit- ratzeko, MINECOK antolatuta. Mikel Navarrok hartu zuen parte, aditu gisa. Madril, 2013ko urriaren 3a.
- › Bilbao Next-Lab. Presentación de la iniciativa en una jornada celebrada con representantes de la comunidad universitaria, el Ayuntamiento de Bilbao y otros agentes. Miren Estensoro, Edurne Magro, Mari Jose Aranguren, Usue Lorenz, Patricia Canto y Susana Franco. Universidad de Deusto, Bilbao, 17 de octubre de 2013. Ekimenaren aurkezpena, unibertsitateko elkarteko, Bilboko Udaleko eta bestelako eragileekin antolatutako jardunaldian. Miren Estensoro, Edurne Magro, Mari Jose Aranguren, Usue Lorenz, Patricia Canto eta Susana Franco. Deustuko Unibertsitatea, Bilbo, 2013ko urriaren 17a.
- › Visita a Orkestra de Ignacio Martínez de Albornoz, director gerente de Ara- góń Exterior y David Romeral, director gerente del Cluster de Automoción de Aragón para conocer el funcionamiento del Instituto con vistas a poner en funcionamiento uno similar en Aragón. Mari Jose Aranguren y Susana Franco, Orkestra, 20 de octubre de 2013. Ignacio Martínez de Albornoz Aragón Exterior-eko zuzendari kudeatzailea eta David Romeral Aragoiko Autogintzako Klusterreko zuzendari kudeatzailea Orkestran izan ziren, Insti- tutua ezagutzen, Aragoin antzeko esperientzia bat abian jartzeko. Mari Jose Aranguren eta Susana Franco, Orkestra, 2013ko urriaren 20a.
- › «El futuro de la energía en la Cuenca Atlántica». Jornada organizada por la Cátedra de Energía. Universidad de Deusto, Bilbao, 21 de octubre de 2013. Energía Katedrak antolatutako jardunaldia. Deustuko Unibertsitatea, Bilbo, 2013ko urriaren 21a.
- › «La energía, la Cuenca Atlántica y el horizonte estratégico» Conferencia pública organizada por la Cátedra de Energía. Universidad de Deusto, Bil- bao, 21 de octubre de 2013. Energía Katedrak antolatutako jendaurreko hitzaldia. Deustuko Unibertsitatea, Bilbo, 2013ko urriaren 21a.
- › «Escuela Business Angels Crecer+». Evento de formación organizado con la DBS. Universidad de Deusto, Bilbao, 23 de octubre de 2013. «Crecer + Business Angels Eskola». Prestakuntzako ekitaldia, DBSrek batera anto- latua. Deustuko Unibertsitatea, Bilbo, 2013ko urriaren 23a.
- › Presentación de conclusiones del Informe de Competitividad del País Vasco 2013 en la Diputación Foral de Álava. Ignacio Mª Echeberria, Ibon Gil de San Vicente y Mari Jose Aranguren, 24 de octubre de 2013. Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2013ko Txostenaren ondorioak Arabako Foru Aldundian aurkeztea. Ignacio Mª Echeberria, Ibon Gil de San Vicente eta Mari Jose Aranguren, 2013ko urriaren 24a.
- › «Estrategia Marco de Internacionalización de Euskadi 2014-2016», mesa de contraste organizada por la Secretaría General de Acción Exterior de Gobierno Vasco para intercambiar opiniones sobre los activos y ámbitos de actuación con potencial, singularidad y valor diferencial de marca con los que dispone Euskadi. Susana Franco, Lehendakaritza, Vitoria-Gasteiz, 24 de octubre de 2013. «EAren Nazioartekotze Estrategia Esparrua 2014-2016rako», alderapen mahaiak, Eusko Jaurlaritzako Kanpo Ekintzako Idazkaritza Nagusiak antolatuta, Euskal Autonomia Erkidegoak dituen aktiboen eta jarduteko esparruen, berezitasunen eta balio berezienguruan iritziak trukatzeko. Susana Franco, Lehendakaritza, Gasteiz, 2013ko urriaren 24a.
- › Asamblea General del Proyecto GEM-España. Participación de Iñaki Peña y Maribel Guerrero. Madrid, 29 de octubre de 2013. GEM-España Proiektuaren Biltzar Orokorra. Iñaki Peña eta Maribel Guerrerok hartzte zuen parte. Madril, 2013ko urriaren 29a.
- › Presentación de conclusiones del Informe de Competitividad de País Vasco 2013. Mari Jose Aranguren y Mikel Navarro, Bai Euskarari, 31 de octubre de 2013. EAEko Lehiakortasunari buruzko 2013ko Txostenaren ondorioak Bai Euskarari aurkeztea. Mari Jose Aranguren eta Mikel Navarro, 2013ko urriaren 31.
- › «Smart Specialisation for Regional Innovation. From Policy to Practice», jornada organizada en el marco del proyecto SmartSpec, de la Unión Euro- peña. Participaron Mikel Navarro y Mari Jose Aranguren. Bruselas (Bélgica), 7 de noviembre de 2013. SmartSpec proiektuaren barruan antolatutako jardunaldia, Europar Batasuna. Mikel Navarro eta Mari Jose Arangurenek parte hartzten zuten. Brusela (Bélgica), 2013ko azaroaren 7a.
- › «VIII Foro de Inversión Crecer+» Presentación de start-ups vascas a los miembros de Business Angels de Crecer+. Donostia-San Sebastián, 7 de noviembre de 2013. «Crecer+ VIII. Inbertsio Foroa». EAEko start-upen aurkezpena Crecer+eko Business Angelsen aurrean. Donostia, 2013ko azaroaren 7a.
- › «Redes de distribución eléctrica del futuro. Desarrollo Tecnológico, Im- plantación e Internacionalización». Jornada organizada por la Cátedra de Energía. Palacio Euskalduna, Bilbao, 7-8 de noviembre de 2013. Energía Katedrak antolatutako jardunaldia. Euskalduna Jauregia, Bilbo, 2013ko azaroaren 7a eta 8a.
- › «Los retos de la competitividad en Euskadi». Conferencia de Mari Jose Aranguren y Mikel Navarro en un acto de formación del Partido Nacio- nalista Vasco, Donostia-San Sebastián, 9 de noviembre de 2013. Mari Jose Aranguren eta Mikel Navarroren hitzaldia, Euzko Alderdi Jeltzalearen ekitaldi batean, Donostia, 2013ko azaroaren 9a.
- › Acuerdo marco de colaboración con Ezagutza Sarea para experimentar nuevos modelos de desarrollo local. Realización de tres talleres en los que se ha diseñado un proceso para la elaboración de acuerdos que permitan mejorar la sostenibilidad a largo plazo de las estrategias de diversificación construyendo acuerdos de transferencia de los proyectos entre legislaturas. Miren Larrea y Mari Jose Aranguren. Ezagutza Sarea, Azkotia 10 de noviembre, 26 de noviembre y 20 de diciembre de 2013. Ezagutza Gunearekin lankidetza hitzarmena, tokiko garapeneko eredu berriak probatzeko. Hiru lantegi egin dira. Horietan, akordioak lortzeko prozesua diseinatu da, dibertsifikazio estrategiak epe luzera iraunkorrak izan daitezten. Gainera, proiektuak legegintzaldi batetik bestera eramateko hitzarmenak egin dira. Miren Larrea eta Mari Jose Aranguren. Ezagutza Sarea, Azkotia, 2013ko azaroaren 10a eta 26a eta abenduaren 20a.
- › Reunión con agentes de la comarca de Osuna (Cataluña) con el objetivo de dar a conocer el Instituto a los participantes, quienes han iniciado un proceso de colaboración para definir una nueva estrategia para el desarrollo económico de la comarca. Miren Estensoro e Ibon Gil de San Vicente. Orkestra, 8 de noviembre de 2013. Osuna eskualdeko (Kataluña) eragileekin bilera, Institutua ezagutzera emateko. Eskualde horretan lankidetza prozesu bat ireki da, eskualdearen garapen ekonomikorako estrategia berria definitzeko. Miren Estensoro eta Ibon Gil de San Vicente. Orkestra, 2013ko azaroaren 8a.
- › «VII Conferencia sobre Horizonte 2020». Asistencia de Usue Lorenz a esta jornada de presentación del nuevo programa marco europeo de investigación e innovación. Madrid, 11 y 12 de noviembre de 2013. Usue Lorenz izan zen jardunaldian. Bertan, ikerketa eta berrikuntzako Euro- pak programa marko berria aurkeztu zen. Madril, 2013ko azaroaren 11 eta 12a.

- › «El tejido productivo de Euskal Herria», jornada organizada por Gaindegia. Participación como ponente de Miren Estensoro. Sala Municipal, Donostia-San Sebastián, 13 de noviembre de 2013. Euskal Herriko ekoizpen egiturari buruzko jardunaldia, Gaindegiaik antolatua. Miren Estensorok hitz egin zuen. Udal Aretoa, Donostia, 2013ko azaroaren 13a.
- › «PSED Meeting. European Consortium». Reunión para analizar desarrollo de PSED en Europa y convocatoria de ayuda de la EU. Participación de José Luis Gonzalez e Iñaki Peña con investigadores de 10 países europeos. Aston University, Birmingham (Reino Unido) 13 de noviembre de 2013. PSEDren garapena eta Europar Batasuneko lagunza deialdia aztertzeko bilera. José Luis Gonzalez eta Iñaki Peña parte hartu zuten, Europako 10 herrialdetako ikertzaileekin batera. Aston University, Birmingham (Erresuma Batua), 2013ko azaroaren 13a.
- › «Seminario Internacional sobre Desarrollo Humano Local», organizado por HEGOA. Participaron Miren Larrea y Miren Estensoro. Sarriko, Bilbao, 14-15 de noviembre de 2013. HEGOAk antolatua. Miren Larreak eta Miren Estensorok parte hartu zuten. Sarriko, Bilbo, 2013ko azaroaren 14a eta 15a.
- › «Forum de la eurociudad vasca». Asistencia de Usue Lorenz a esta jornada organizada por el Ayuntamiento de San Sebastián, a través de Fomento San Sebastián. Donostia-San Sebastián, 15 de noviembre de 2013. «Euskal eurorriren foruma». Usue Lorenz izan zen jardunaldian, Donostiako Udalak antolatuta, Donostia Sustapenen bidez. Donostia, 2013ko azaroaren 15a.
- › «Basque Investment Forum». Evento de inversión organizado junto con London Business School. Londres (Reino Unido), 19 de noviembre de 2013. Inbertsio ekitaldia, London Business Schoolekin batera antolatua. Londres (Erresuma Batua), 2013ko azaroaren 19a.
- › Presentación pública del informe *Redes de Distribución Eléctrica del Futuro. Un Análisis para su Desarrollo*, Enerclub. Madrid, 19 de noviembre de 2013. *Redes de Distribución Eléctrica del Futuro. Un Análisis para su Desarrollo* txostenaren jendaurreko aurkezpena, 2013ko azaroaren 19a, Enerclub. Madrid.
- › «XXVII RENT Conference». Participación de Maribel Guerrero presidiendo la sesión sobre el papel de la universidad en el emprendimiento. University of Management and Economics. Vilnius (Lituania) 20-22 de noviembre de 2013. Maribel Guerrero ubertsitateak ekintzailetan duen egitekoaren inguruko saioaren buru izan zen. University of Management and Economics. Vilnius (Lituania) 2013ko azaroaren 20tik 22ra.
- › «3º Foro Management Emprendedor». Encuentro de directivos y emprendedores en colaboración con Adegi. Parque Tecnológico de Miramón, Donostia-San Sebastián, 28 de noviembre de 2013. «Management Ekintzailearen 3. Foroa». Zuzendari eta ekintzaileen topaketa, Adegeirekin batera antolatua. Miramongo Teknologi Elkartegia, Donostia, 2013ko azaroaren 28a.
- › Ikasgoiraruki. Reunión del inicio del proyecto de investigación-acción para facilitar un proceso de aprendizaje que permita avanzar a los procesos de colaboración público-privada de las comarcas del Goierri y Urola Medio tanto en el ámbito de la innovación tecnológica como en la innovación social. Financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa y en colaboración con Goieki e Iraurgi Berritzen. Participación de Miren Estensoro y Miren Larrea. Orkestra, 29 de noviembre de 2013. Goierriko eta Urola Erdiko eskualdeetan, berrikunta teknologikoaren eta gizarte berrikuntzen esparuetan, lankidetza publiko-pribatuko prozesuetan aurrera egiten lagunduko duen ikaskuntza prozesua bideratzeko ikerketa-ekintzako proiektua abian jartzea. Gipuzkoako Foru Aldundiak finantzatuta, Goieki eta Iraurgi Berritzen lankidetzarekin. Miren Estensorok eta Miren Larreak hartu zuten parte. Orkestra, 2013ko azaroaren 29a.
- › Claves de la innovación organizativa para la diversificación de la pequeña empresa de Gipuzkoa: Un proyecto de investigación-acción. Reunión del inicio de proyecto que tiene como objetivo comprender las claves de la transformación organizativa en la diversificación de la pequeña empresa en Gipuzkoa. Proyecto financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa. Participantes: Orkestra y Hobest. Antolaketa berrikuntzaren gakoak Gipuzkoako empresa txikiak dibertsifikatzeko: ikerketa-ekintzako prozesua. Proiektua hasteko bilera. Proiektuaren helburua da Gipuzkoako empresa txikieei dibertsifikatzen laguntzeko, antolaketa eraldaketarako gakoak ulertzeko. Gipuzkoako Foru Aldundiak finantzatutako proiectua. Parte hartzaleak: Orkestra eta Hobest.
- › Reunión con representantes del Consejo Nacional de la Competitividad de Perú para dar a conocer los objetivos y actividades de Orkestra y analizar posibles vías de colaboración. Participación de Miren Estensoro. Lima (Perú), 9 de diciembre de 2013. Peruko Lehiakortasuneko Nazioi Kontseiluko ordezkariekin bilera, Orkestraren helburuak eta jarduerak ezagutzen emateko eta lankidetzarako bideak aztertzeko. Miren Estensorok hartu zuen parte. Lima (Peru), 2013ko abenduaren 9a.
- › Jornada de trabajo en la Universidad del Pacífico. El objetivo de la jornada fue dar a conocer el Instituto a diferentes departamentos, directivos e investigadores de la Universidad del Pacífico con el fin de identificar posibles proyectos de colaboración en el futuro. Participación de Miren Estensoro. Lima (Perú), 10 de diciembre de 2013. Lan jardunaldia Pazifikoko Ubertsitatean. Instititua Pazifikoko Ubertsitateko sail, zuzendarri eta ikertzaileei ezagutzen eman zitzaien, etorkizuneko balizko lankidetza proiectuak identifikatu ahal izateko. Miren Estensorok hartu zuen parte. Lima (Peru), 2013ko abenduaren 10a.
- › Jornada de trabajo con expertos del Banco Mundial para presentar la experiencia del País Vasco en estrategias de competitividad regional. Mari Jose Aranguren e Ibon Gil de San Vicente, Washington (EEUU), 12 de diciembre de 2013. Munduko Bankuko adituekin lan jardunaldia, Euskal Autonomia Erkidegoaren esperientzia aztertzeko, eskualdeko lehiakortasuneko estrategien inguruan. Mari Jose Aranguren eta Ibon Gil de San Vicente, Washington (AEB), 2013ko abenduaren 12a.
- › Reunión con representantes de la Organización de Estados Americanos (OEA). Mari Jose Aranguren e Ibon Gil de San Vicente, Washington (EEUU), 13 de diciembre de 2013. Amerikako Estatuen Erakundeko ordezkariekin bilera. Mari Jose Aranguren eta Ibon Gil de San Vicente, Washington (AEB), 2013ko abenduaren 13a.
- › Reunión con representantes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Mari Jose Aranguren e Ibon Gil de San Vicente, Washington (EEUU), 13 de diciembre de 2013. Garapenerako Banku Inter-amerikarreko ordezkariekin bilera. Mari Jose Aranguren eta Ibon Gil de San Vicente, Washington (AEB), 2013ko abenduaren 13a.
- › «Análisis del uso de patentes y sus implicaciones para la competitividad territorial». Taller organizado por Orkestra. Mikel Navarro, Susana Franco, Henar Alcalde, Usue Lorenz y Asier Murciego. Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián, 19 de diciembre de 2013. Orkestrak antolatutako

lantegia. Mikel Navarro, Susana Franco, Henar Alcalde, Usue Lorenz y Asier Murciego. Deusto Unibertsitatea, Donostia, 2013ko abenduaren 19a.

- › «Taller de escritura» para la coordinación de un número especial de International Journal of Action Research sobre el reto de la escala en el desarrollo territorial. Se trata de un número especial experimental coordinado por James Karlsen y Miren Larrea en el que no sólo se escribe sobre procesos de investigación acción, sino que el proceso de elaboración del número se convierte en un proceso de investigación acción. James Karlsen y Miren Larrea Kingston Business School, Londres (Reino Unido), 17 de diciembre de 2013. «Idazkeria lantegia (writing seminar)» International Journal of Action Research aldzikariaren ale berezia koordinatzeko, lurralte garapenean eskalaren erronkari buruzkoa. Ale berezia da, experimental, James Karlsen eta Miren Larrea koordinatuko dutena. Ikerketa-ekintzako prozesuei buruz idatziko da, baina alea prestatzeko prozesua bera ere, ikerketa-ekintzako prozesua bihurtuko da. James Karlsen eta Miren Larrea, Kingston Business School, Londres (Erresuma Batua), 2013ko abenduaren 17a.

INSTRUCCIÓN

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

HEZIKETA

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

- › Innovation and Clusters. Curso de doctorado sobre Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico, Deusto Business School. Impartido por Davide Parrilli. Donostia-San Sebastián, 14 de enero de 2013. Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego ikastaroa, Deusto Business School. Irakaslea: Davide Parrilli. Donostia, 2013ko urtarrilaren 14a.
- › Business Innovation Modes. Curso de doctorado sobre Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico, Deusto Business School. Impartido por Davide Parrilli. Donostia-San Sebastián, 14 de enero de 2013. Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego ikastaroa, Deusto Business School. Irakaslea: Davide Parrilli. Donostia, 2013ko urtarrilaren 14a.
- › Innovation Systems, Growth and Territorial Competitiveness. Curso de doctorado sobre Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico, Deusto Business School. Impartido por Davide Parrilli y James Wilson. Donostia-San Sebastián, 14-18 de enero de 2013. Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego ikastaroa, Deusto Business School. Irakasleak: Davide Parrilli eta James Wilson. Donostia, 2013ko urtarrilaren 14tik 18ra.
- › Emprendimiento. Seminario impartido por Iñaki Peña, Maribel Guerrero y José Luis González-Pernía. Doctorado en Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico Deusto Business School, Donostia-San Sebastián, 22-25 de enero de 2013. Ekintzailezari buruzko mintegia. Irakasleak: Iñaki Peña, Maribel Guerrero eta José Luis González-Pernía. Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktoregoa, Deusto Business School, Donostia, 2013ko urtarrilaren 22tik 25era.

- › Sustainable Development. Curso de grado impartido por Davide Parrilli. Deusto Business School. Universidad de Deusto, Bilbao, febrero-marzo de 2013. Graduko ikastaroa. DBS. Davide Parrilli, 2013ko otsaila-martxoan.
- › Gestión de la colaboración. Programa de Gestión Tecnológica Abengoa de Deusto Business School, Abengoa Universidad y Loyola Leadership School. Impartido por James Wilson y Henar Alcalde. Sevilla, 6 de febrero de 2013. Lankidetzaren kudeaketari buruzko ikastaroa. Abengoa Teknologiaren Kudeaketako Programa, Deusto Business School, Abengoa Universidad eta Loyola Leadership School. Irakasleak: James Wilson eta Henar Alcalde. Sevilla, 2013ko otsailaren 6a.
- › Creación de Empresas de Base Tecnológica. Seminario impartido por Iñaki Peña. Curso Máster Universidad de Barcelona. Barcelona, 21-22 de marzo de 2013. Mintegia. Irakaslea: Iñaki Peña. Bartzelonako Unibertsitateko Masterra. Bartzelona, 2013ko martxoaren 21etik 22ra.
- › Primer seminario de avance del proyecto de tesis: Economía y Empresa. Coordinación del Curso de Doctorado sobre Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico. Davide Parrilli, Donostia-San Sebastián y Bilbao, 16 y 17 de abril de 2013. Tesi proiektuen aurrerapenari buruzko lehenengo mintegia: Ekonomia eta Enresa. Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego ikastaroko koordinatzalea. Davide Parrilli, Donostia eta Bilbo, 2013ko apirilaren 16a eta 17a.
- › Strategic Management of Start-Ups. Curso de Máster, Universidad Católica de Lovaina. Impartido por Bart Kamp. Lovaina (Bélgica), 15-20 de abril de 2013. Masterreko ikastaroa, Lovainako Unibertsitate Katolikoa. Irakaslea: Bart Kamp. Lovaina (Bélgica), 2013ko apirilaren 15etik 20ra.
- › Diversificación Productiva. Tres sesiones de capacitación para las agencias de desarrollo local en el marco del convenio de colaboración entre Orkestra y Garapen. Impartido por Miren Estensoro, Miren Larrea y Mikel Navarro con la participación de agencias de desarrollo local, Tecnalia e IK4. Donostia-San Sebastián, 14 de mayo, 11 de junio y 11 de julio de 2013. Ekoizpenaren dibertsifikazioari buruzko saioak. Tokiko garapen agentziatarako gaikuntza saioak, Orkestra eta Garapenen lankidetza hitzarmenaren barruan. Irakaslek: Miren Estensoro, Miren Larrea eta Mikel Navarro. Tokiko garapen agentziek, Tecnaliak eta IK4-k hartu dute parte. Donostia, 2013ko maiatzaren 14a, ekainaren 11 eta uztailaren 11.
- › II Seminario de avance del proyecto de tesis: Economía y Empresa. Coordinación del Curso de Doctorado sobre Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico. Davide Parrilli, Donostia-San Sebastián y Bilbao, 12 y 13 de junio de 2013. Tesi proiektuen aurrerapenari buruzko bigarren mintegia: Ekonomia eta Enresa. Enpresen Lehiakortasunari eta Garapen Ekonomikoari buruzko Doktorego ikastaroko koordinatzalea. Davide Parrilli, Donostia eta Bilbo, 2013ko ekainaren 12a eta 13a.
- › Sesión de coaching. Sesiones formativas para la canalización de proyectos emprendedores locales hacia mercados extranjeros. Participación de Lourdes Moreno y Oier Peñagarikano. Orkestra, Donostia-San Sebastián, julio de 2013. Coaching-eko saioa. Tokiko projektu ekintzaileak nazioarteko merkatuetara bideratzeko prestakuntza saioak. Lourdes Moreno eta Oier Peñagarikanok hartu dute parte. Orkestra, Donostia, 2013ko uztaila.
- › Sistemas de Infraestructuras de Conocimiento. Impartido por Mikel Navarro en la tercera sesión de capacitación en Diversificación organizada conjuntamente con Garapen. Donostia-San Sebastián, 11 de julio de 2013. Jakintzaren Azpiegituren Sistemei buruzko saioa. Mikel Navarrok eskainia, dibertsifikazioaren inguruko gaikuntzako hirugarren saioan. Garapenekin batera antolatua. Donostia, 2013ko uztailaren 11.
- › Nascent Entrepreneur's Prospecting Profile and Start-up Capital Sources: An Investigation of Start-Up Outcomes Over Time. Participación de José Luis González-Pernía como examinador externo en la defensa de tesis de Diana Hechevarría, Universidad de Cincinnati, Cincinnati (EEUU) 15 de julio de 2013. José Luis González-Pernía kanpoko aztertzailea izan da Diana Hechevarriaren tesi defentsan, Cincinnatiko Unibertsitatea, Cincinnati (AEB), 2013ko uztailaren 15a.
- › Actividad Emprendedora en Economías Emergentes. Impartida por Iñaki Peña. Convenio marco entre Orkestra y la Universidad de Panamá para la transferencia de conocimiento y experiencia en el fomento del emprendimiento. Ciudad de Panamá, 29 de julio-7 de agosto de 2013. Irakaslea: Iñaki Peña. Orkestraren eta Panamako Unibertsitatearen arteko lankidetza hitzarmena, jakintza ekintzaileta sustatzeareen inguruan jakintza eta esperientzia transferitzeko. Panama Hiria, 2013ko uztailaren 29tik abuztuaren 7ra.
- › Competitive Territories in the Globalized Economy. Impartido por Davide Parrilli y James Wilson en el grado de Administración y Dirección de Empresas de Deusto Business School. Donostia-San Sebastián, septiembre de 2013. Irakaslek: Davide Parrilli eta James Wilson, Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako gradua, Deusto Business School. Donostia, 2013ko iraila.
- › Advanced Topics in International Strategy. Impartido por Henar Alcalde, Aitziber Elola, José Luis González-Pernía y Bart Kamp en el Máster in International Business (MIB) de Deusto Business School (DBS). Donostia-San Sebastián, septiembre-diciembre de 2013. Irakaslek: Henar Alcalde, Aitziber Elola, José Luis González-Pernía eta Bart Kamp. Master in International Business (MIB), Deusto Business School. Donostia, 2013ko irailetik abendura.
- › Advanced Topics in International Finance. Impartido por Ana Carmen Díaz en el Máster in International Business (MIB) de Deusto Business School (DBS). Donostia-San Sebastián, septiembre-diciembre de 2013. Irakaslea: Ana Carmen Díaz. Master in International Business (MIB), Deusto Business School. Donostia, 2013ko irailetik abendura.
- › Open Innovation and Innovation systems: Promoting Effective Innovation. Impartido por Henar Alcalde, Ken Dovey (investigador visitante) Bart Kamp, Edurne Magro, Mikel Navarro, Davide Parrilli y James Wilson en el Máster in International Business (MIB) de Deusto Business School (DBS). Donostia-San Sebastián, septiembre-diciembre de 2013. Irakaslek: Henar Alcalde, Ken Dovey (ikertzaile bisitaria), Bart Kamp, Edurne Magro, Mikel Navarro, Davide Parrilli eta James Wilson. Master in International Business (MIB), Deusto Business School. Donostia, 2013ko irailetik abendura.
- › Competitiveness and Innovation Theories. Impartido por Henar Alcalde, Mari Jose Aranguren, Miren Estensoro, Susana Franco, Miren Larrea, Edurne Magro, Davide Parrilli y James Wilson en el Máster in Competitiveness and Innovation (MUCI) de Deusto Business School (DBS). Donostia-San Sebastián, septiembre-diciembre de 2013. Irakaslek: Henar Alcalde, Mari Jose Aranguren, Miren Estensoro, Susana Franco, Miren Larrea, Edurne Magro, Davide Parrilli eta James Wilson. Master in Competitiveness and Innovation (MUCI), Deusto Business School. Donostia, 2013ko irailetik abendura.
- › in Competitiveness and Innovation (MUCI), Deusto Business School. Donostia, 2013ko irailetik abendura.
- › Local Economic Development and Social Innovation. Impartido por Miren Estensoro y Miren Larrea en el Máster in Competitiveness and Innovation (MUCI) de Deusto Business School (DBS). Donostia-San Sebastián, septiembre-diciembre de 2013. Irakaslek: Miren Estensoro eta Miren Larrea. Master in Competitiveness and Innovation (MUCI), Deusto Business School. Donostia, 2013ko irailetik abendura.
- › Intrapreneurship. Impartido por Maribel Guerrero en el Máster in Competitiveness and Innovation (MUCI) de Deusto Business School (DBS). Donostia-San Sebastián, septiembre-diciembre de 2013. Irakaslea: Maribel Guerrero. Master in Competitiveness and Innovation (MUCI), Deusto Business School. Donostia, 2013ko irailetik abendura.
- › Finding the Positionality of the Researcher. Módulo impartido por Miren Larrea en el Máster in Innovation de la Universidad de Agder. Noruega, 7 de septiembre de 2013. Miren Larrea eskainitako modulua, Agderreko Unibertsitateko Master in Innovation programan. Norvegia, 2013ko irailaren 7a.
- › A Journey of Academic Inquiry. Exploring Capabilities and Play. Título de la tesis defendida por Matilda Mooke en la Stirling Management School. James Wilson participó como examinador externo. Escocia (Reino Unido), 23 de septiembre de 2013. Matilda Mookeran tesis, Stirling Management Schoolen aurkezta. James Wilson kanpoko aztertzailea izan zen. Eskozia (Erresuma Batua), 2013ko irailaren 23a.
- › Economía Española y Mundial. Impartida por Mikel Navarro en el grado de Administración y Dirección de Empresas de Deusto Business School (DBS). Donostia-San Sebastián, octubre-noviembre de 2013. Espainiako eta Munduko Ekonomia. Irakaslea: Mikel Navarro. Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako graduan, Deusto Business School. Donostia, 2013ko urritik azarora.
- › Emprendimiento, innovación y financiación. Curso impartido por Iñaki Peña. Universidad de Panamá. Ciudad de Panamá (Panamá), 9-13 de diciembre de 2013. Ikastaroa. Irakaslea: Iñaki Peña. Panamako Unibertsitatea. Panama Hiria (Panama), 2013ko abenduaren 9tik 13ra.
- › MOC Affiliate Faculty Workshop. Participación de José María Guibert, rector de la Universidad de Deusto y Mari Jose Aranguren, directora académica de Orkestra. Harvard Business School, Boston (EEUU), 10-11 de diciembre de 2013. José María Guibert Deustuko Unibertsitateko errektoreak eta Mari Jose Aranguren Orkestrako zuzendari akademikoak parte hartu zuten. Harvard Business School, Boston (AEB), 2013ko abenduaren 10etik 11ra.
- › Aprendizaje colectivo e innovación: el caso de las empresas manufactureras industriales uruguayas en el periodo 2001-2009. Título de la tesis doctoral defendida por Luis Silveira y dirigida por Mari Jose Aranguren y James Wilson. Universidad de Deusto, 17 de diciembre de 2013. Luis Silveirak doktorego tesis aurkeztu zuen, Mari Jose Aranguren eta James Wilsonenek zuzenduta. Deustuko Unibertsitatea, 2013ko abenduaren 17a.
- › El impacto económico de la inversión Business Angel en Europa. Proyecto de Máster de la alumna Nagore González de la DBS, dirigido por Lourdes Moreno e Iñaki Peña. DBSkop Nagore González ikaslearen Masterreko Proektua, Lourdes Moreno eta Iñaki Peñaik zuzendua.

4.2

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 2013.

Iritz publikoa osatzeko baliagarri izan daitezkeen ideiak sortu eta hedatzeko funtsezko egitekoari erantzunez, 2013an hedabideetan presentzia esanguratsua izan dugu.

ARTÍCULOS DE OPINIÓN PUBLICADOS EN PRENSA PRENTSAN ARGITARATUTAKO IRITZI ARTIKULUAK

- › Alcalde, H.; Kamp B. (2013, 15 de enero) (2013ko urtarrilaren 15a). "Reducido tamaño empresarial". Empresa XXI, p. 5. or.
 - › Aranguren, M.J.; Magro, E. (2013, 12 de febrero) (2013ko otsailaren 12a). "Evaluar para innovar". Estrategia Empresarial, p. 110. or.
 - › Kamp, B. (2013, 11 de marzo) (2013ko martxoaren 11). "¿Cómo revitalizar las actividades manufactureras?". Expansión, p. 11. or.
 - › Aranguren, M.J.; Navarro, M. (2013, abril) (2013ko apirila). "Estrategias de especialización inteligente para el País Vasco". Estrategia Empresarial, Anuario 2013ko Urtekaria, p. 188. or.
 - › Kamp, B. (2013, 14 de junio) (2013ko ekainaren 14a). "Por qué Euskadi escoge Alemania". El Correo, p. 48. or.
 - › Larrea, M. (2013, 23 de junio) (2013ko ekainaren 23a). "Etorzikuneko enpleguak eta Leonardo da Vinci". Berria, p. 22. or.
 - › Aranguren, M.J.; Navarro, M. (2013, 23 de junio) (2013ko ekainaren 23a). "Es la hora de la diversificación". El Diario Vasco, p. 27. or.
 - › Peña, I. (2013, 2 de julio) (2013ko uztailaren 2a). "Ba al dugu kemen nahikorik egoera honi agudo buelta emateko?". Gara.
 - › Wilson, J. (2013, 2 de julio) (2013ko uztailaren 2a). "Cooperación interterritorial para afrontar nuevos retos". elEconomista.
 - › Kamp, B. (2013, 4 de septiembre) (2013ko irailaren 4a). "Adding service to the mix". Charted Global Management Accountant Magazine.
 - › Magro, E.; Navarro, M. (2013, 9 de septiembre) (2013ko irailaren 9a). "¿Para qué la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación?". El País, p. 21. or.
 - › Wilson, J.; Aranguren, M.J.; Navarro, M. (2013, 14 de septiembre) (2013ko irailaren 14a). "Más allá de un plan: innovando en la estrategia regional". Deia, p. 6.
 - › Wilson, J.; Aranguren, M.J.; Navarro, M. (2013, 14 de septiembre) (2013ko irailaren 14a). "Más allá de un plan: innovando en la estrategia regional". Noticias de Gipuzkoa, p. 4. or.
 - › Wilson, J.; Aranguren, M.J., Navarro, M. (2013, 22 de septiembre) (2013ko irailaren 22a). "Especialización inteligente". La Vanguardia, p. 36. or.
 - › Álvarez-Pelegry, E. (2013, 1 de octubre) (2013ko urriaren 1a). "Importancia de los hubs gasistas". Empresa XXI, p. 5. or.
 - › Alcalde, H. (2013, 5 y 6 de octubre) (2013ko urriaren 5a eta 6a). "Buscando nuevas oportunidades de innovación". Cinco Días, p. 6. or.
 - › Kamp, B. (2013, 21 de octubre) (2013ko urriaren 21a). "El capital riesgo también huye del riesgo". elEconomista.
 - › Navarro, M.; Canto, P. (2013, diciembre) (2013ko abendu). "Sopa de letras: desentrañando las RIS3". Estrategia Empresarial, p. 14. or.
 - › Kamp, B. (2013, 16 de diciembre) (2013ko abenduaren 16a). "¿Un Marchionne o un Semler en MCC?". El País.
 - › Navarro, M. (2013, 17 de diciembre) (2013ko abenduaren 17a). "¿Bienvenido misterio...invensor extranjero?". El Diario Vasco.

OPINIÓN HENAR ALCALDE Ondarreta-Instituto Vasco de Competitividad y Docente Business School

Buscando nuevas oportunidades de innovación



En la actualidad, las empresas tienen que estar más atentas a las necesidades de sus clientes y a las tendencias del mercado para mantenerse competitivas. La innovación es una herramienta fundamental para lograrlo.

Las tecnologías digitales están transformando los negocios y creando nuevas oportunidades de crecimiento. Sin embargo, también plantean desafíos como la protección de datos y la ética en la innovación.

Es importante que las empresas se adapten a estos cambios y busquen estrategias de innovación que no solo generen valor económico, sino que también contribuyan al bienestar social y ambiental.

D
e acuerdo con su nueva estrategia, la Fundación se ha vuelto más ágil y eficiente, creando interacciones y suscogiéndose de riesgos financieros, que han permitido que las buenas se asocien al éxito del grupo. De este modo, la Fundación ha logrado consolidar y seguir, reforzando la estrategia de crecimiento sostenible, que incluye una serie de acciones dirigidas a potenciar las piezas de su organismo, así como a impulsar la creación de una cultura basada en el trabajo en equipo y la innovación.

En sus entrañas, sin duda la fundación ha encontrado una nueva forma de motivación en sus miembros para la consecución de sus objetivos y el desarrollo del respeto, creando una nueva era de oportunidades para la creación de valor social y económico.

"La creación interna de conocimiento en la organización es la respuesta de la redacción de la interacción entre diferentes actores"

De igual modo, la Fundación ha establecido una serie de mecanismos para fomentar la innovación y la creatividad entre sus miembros, así como la colaboración entre las distintas unidades, creando espacios para el intercambio de ideas y experiencias. La Fundación ha impulsado la creación de grupos de trabajo y la realización de actividades de formación y desarrollo profesional, así como la promoción de la investigación y la publicación de resultados.

Ahora bien, para que la estrategia de innovación sea efectiva es necesario que se desarrolle una cultura de apertura, tolerancia y respeto, que fomente la creación de un clima de trabajo positivo y colaborativo.

Además, para que la estrategia de innovación sea exitosa es necesario que se establezcan mecanismos de evaluación y seguimiento, tales como el desarrollo de una cultura de retroalimentación interna, la

de retroalimentación que impulsa la mejora continua y la creación de conocimientos.

La implementación de sistemas de retroalimentación interna es fundamental para identificar necesidades y oportunidades, así como para evaluar el desempeño de las empresas y sugerir cambios y mejoras.

Por consiguiente, la estrategia óptima para la creación de una cultura de innovación es la combinación de la retroalimentación interna con la estrategia social que aborda los objetivos de la estrategia, así como de la necesidad de establecer una cultura de apertura, tolerancia y respeto entre las distintas unidades.

En conclusión, la Fundación ha logrado consolidar y seguir, reforzando la estrategia de crecimiento sostenible, que incluye una serie de acciones dirigidas a potenciar las piezas de su organismo, así como a impulsar la creación de una cultura basada en el trabajo en equipo y la innovación.

De igual modo, la Fundación ha establecido una serie de mecanismos para fomentar la innovación y la creatividad entre sus miembros, así como la colaboración entre las distintas unidades, creando espacios para el intercambio de ideas y experiencias. La Fundación ha impulsado la creación de grupos de trabajo y la realización de actividades de formación y desarrollo profesional, así como la promoción de la investigación y la publicación de resultados.

Ahora bien, para que la estrategia de innovación sea efectiva es necesario que se desarrolle una cultura de apertura, tolerancia y respeto, que fomente la creación de un clima de trabajo positivo y colaborativo.

Además, para que la estrategia de innovación sea exitosa es necesario que se establezcan mecanismos de evaluación y seguimiento, tales como el desarrollo de una cultura de retroalimentación interna, la

IMPACTOS EN PRENSA PRENTSAKO AGERPENAK

- › *Estrategia Empresarial*, 1-15/01/2013. p. 34. or. "Orkestra analiza fortalezas y debilidades y avanza nuevos retos de competitividad".
- › *Le journal du pays basque – Euskal herriko kazeta*, 10/01/2013. p. 3. or. "Le cluster permet de faire des choix que l'on ne ferait pas étant seul. En temps de crise, ça aide".
- › *El Diario Vasco*, 13/01/2013. p. 46. or. "Los 600 millones para financiar a pymes estarán disponibles en muy pocas semanas", Arantza Tapia, Consejera de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco.
- › *Finanzas.com*, 14/01/2013. "Euskadi debe transformar sus clústeres en metaclústeres que abarquen mayores economías de escala, según un estudio".
- › *Europa Press*, 30/01/2013. "Orkestra ofrece becas a desempleados para realizar el curso MOC de la Universidad de Harvard".
- › *El País*, 31/01/2013. p. 25. or. "Becas de Orkestra para desempleados".
- › *20minutos*, 31/01/2013. "Orkestra ofrece becas a desempleados para realizar el curso MOC de la Universidad de Harvard".
- › *Estrategia Empresarial*, 1-15/02/2013. p. 35. or. "El curso MOC de competitividad de Orkestra ofrece sus becas a parados".
- › *El Diario Vasco*, 06/02/2013. "Emprender es la única manera de salir de la crisis".
- › *Eleconomista*, 13/02/2013. "Antiguos alumnos de la Universidad de Deusto proyectan un club de inversión".
- › *ABC*, 13/02/2013. "Antiguos alumnos de la Universidad de Deusto proyectan un club de inversión".
- › *Finanzas.com*, 13/02/2013. "Antiguos alumnos de la Universidad de Deusto proyectan un club de inversión".
- › *Infocluster*, 13/02/2013. "Srpskim klasterima sirom otvorena vrata sveta".
- › *El Diario Vasco*, 14/02/2013. "Abierto el plazo de inscripción para el curso MOC".
- › *Gara*, 14/02/2013. "Antiguos alumnos de la Universidad de Deusto proyectan un club de inversión".
- › *El País*, 14/02/2013. "Club inversor de La Comercial".
- › *Quel!*, 14/02/2013. "La Comercial creará un club de inversión para emprendedores".
- › *El Correo*, 14/02/2013. "Nace el "Club de Inversores" de Deusto".

OPINIÓN



TRIBUNA LIBRE

Importancia de los 'hubs' gasistas

La transacción más histórica de 'Sadi' giróse en la de un 'hub' de gas natural en Europa. Los 'hubs' surgen en plena crisis y se presentan en todos los continentes. Los 'hubs' europeos tienen una historia más antigua, desde el año 1998, visto en el desarrollo de los mercados regulados de gas natural y en las transacciones comerciales a través de los 'hubs'. Los 'hubs' europeos han permitido a los países la posibilidad de diversificar su servicio de adiciones y tránsitos entre los mercados de diferentes tipos de producción y demanda. Tanto las empresas como los consumidores han podido utilizar las 'hubs' para identificar las características que configuran un 'hub' y que lo hacen deseable. Los 'hubs' son lugares donde se realizan las transacciones de gas del mercado y donde se realizan las operaciones de los seguros de importación y exportación. Los 'hubs' europeos juegan un papel muy importante en las transacciones de precios globales y, por el momento, no tienen competencia alguna. Un diseño acertado de las estrategias de desarrollo del 'hub' europeo permitiría a los países europeos ganar una mayor parte del mercado europeo de gas natural y diversificar sus estrategias de energía. Los 'hubs' europeos tienen la capacidad de ofrecer un servicio de calidad y eficiencia que no solo beneficia a los países europeos, sino a todo el mundo. Los 'hubs' europeos tienen la capacidad de ofrecer un servicio de calidad y eficiencia que no solo beneficia a los países europeos, sino a todo el mundo.

Habla sobre un 'hub', es igual que sobre la necesidad de impulsar la economía. Los 'hubs' surgen en plena crisis y se presentan en todos los continentes. Los 'hubs' europeos tienen una historia más antigua, desde el año 1998, visto en el desarrollo de los mercados regulados de gas natural y en las transacciones comerciales a través de los 'hubs'. Los 'hubs' europeos han permitido a los países la posibilidad de diversificar su servicio de adiciones y tránsitos entre los mercados de diferentes tipos de producción y demanda. Tanto las empresas como los consumidores han podido utilizar las 'hubs' para identificar las características que configuran un 'hub' y que lo hacen deseable. Los 'hubs' son lugares donde se realizan las transacciones de gas del mercado y donde se realizan las operaciones de los seguros de importación y exportación. Los 'hubs' europeos juegan un papel muy importante en las transacciones de precios globales y, por el momento, no tienen competencia alguna. Un diseño acertado de las estrategias de desarrollo del 'hub' europeo permitiría a los países europeos ganar una mayor parte del mercado europeo de gas natural y diversificar sus estrategias de energía. Los 'hubs' europeos tienen la capacidad de ofrecer un servicio de calidad y eficiencia que no solo beneficia a los países europeos, sino a todo el mundo.

- › *El Diario Vasco*, 14/02/2013. "Nace el "Club de Inversores" de Deusto".
- › *20minutos*, 14/02/2013. "La industria aeronáutica y espacial se presenta como motor de la industria del País Vasco en los próximos años".
- › *El Diario Vasco*, 14/02/2013. "La aeronáutica, motor de la industria vasca en los próximos años".
- › *Finanzas.com*, 14/02/2013. "La aeronáutica, motor de la industria vasca en los próximos años".
- › *Europa Press*, 15/02/2013. "La industria aeronáutica y espacial será el motor de la industria del País Vasco en los próximos años".
- › *Gara*, 15/02/2013. p. 30. or. "Situán a la aeronáutica como uno de los motores de la industria vasca".
- › *El País*, 15/02/2013. "El clúster vasco de aeronáutica, clave".
- › *El Correo*, 16/02/2013. "Pensando en los ciudadanos".
- › *Eleconomista*, 18/02/2013. p. 0 or. (portada) (azala). "El sector aeronáutico pide que se cuide al proveedor".

- › *Eleconomista*, 18/02/2013. p. 16. or. "Para construir un avión hay que cuidar a los proveedores".
- › *Cinco Días*, 23-24/02/2013. p. 4. or. "El sector aeronáutico crecerá a un 5% anual en dos décadas".
- › *Expansión*, 25/02/2013. p. 12. or. "Los contratos garantizan la carga de trabajo, pero hay que invertir".
- › *Empresa XXI*, 01/03/2013. p. 27. or. "Orkestra presenta un libro sobre Hegan".
- › *Estrategia Empresarial*, 1-15/03/2013. p. 6. or. "Hegan, un motor de la economía vasca para los próximos ejercicios".
- › *Estrategia Empresarial*, 1-15/03/2013. p. 34. or. "La política de clústeres es más adecuada hoy que hace 20 años", Jon Azua, presidente de Enovating Lab y profesor del MOC de Orkestra. Enovating Lab-eko presidente eta Orkestrako MOCeko irakaslea.
- › *Noticias de Gipuzkoa*, 02/03/2013. "Navarro sigue en la Plataforma de Especialización Inteligente".
- › *Berria*, 03/03/2013. p. 21. or. "Atzera so, aurrera egiteko".

- > *El Diario Vasco*, 03/03/2013. p. 20. or. "Nombramiento".
- > *El Correo*, 07/03/2013. p. 48. or. "Exalumnos de la Comercial crean un Club de Inversión para apoyar a los emprendedores".
- > *El Economista*, 18/03/2013. p. 8. or. "Eclosión de la financiación no bancaria".
- > *El Economista*, 18/04/2013. "Eloy Álvarez-Pelegry: 'El sector energético tiene que estar siempre alerta'".
- > *Berria*, 14/05/2013. p. 20-21. or. "Asmatu ezinik".
- > *ABC*, 20/05/2013. "Una delegación chilena visita Euskadi para conocer sus modelos de innovación".
- > *Eitb.com*, 24/05/2013. "El hub gasista de Bilbao podría estar en marcha antes de fin de año".
- > *Deia*, 24/05/2013. "Tapia ve condiciones para implantarlo en Bilbao".
- > *ABC*, 24/05/2013. "Bilbao espera contar en un año con el primer "hub" gasístico de España".
- > *Cinco Días*, 10/06/2013. "Los emprendedores ya tienen un plan".
- > *El Diario Vasco*, 20/06/2013. p. 42. or. "El gobierno vasco se reafirma en que las 'ineficiencias' de la I+D exigen un nuevo modelo".
- > *El Diario Norte*, 27/06/2013. "Euskadi es la región europea que más ha bajado la competitividad".
- > *Deia*, 28/06/2013. "Euskadi es el territorio de Europa donde más baja la competitividad".
- > *El País*, 28/06/2013. p. 22. or. "La empresa vasca necesita diversificar tras perder fortaleza".
- > *El Mundo*, 28/06/2013. "Las empresas vascas tendrán que diversificarse para superar la crisis".
- > *Berria*, 28/06/2013. "Orkestrak dio ezin zaiola luzaroan eutsi lanpostuak gutxitzeo politikari".
- > *Deia*, 28/06/2013. "Euskadi es el territorio de Europa donde más baja la competitividad".
- > *Diario de Noticias de Álava*, 28/06/2013. "Euskadi es el territorio de Europa donde más baja la competitividad".
- > *El Correo*, 28/06/2013. "Orkestra pide que las empresas diversifiquen en lugar de solo resistir".
- > *Diario Vasco*, 28/06/2013. "Orkestra pide que las empresas diversifiquen en lugar de solo resistir".

- > *Gara*, 28/06/2013. "Atribuyen a los ajustes laborales el incremento de la competitividad vasca".
- > *Noticias de Gipuzkoa*, 28/06/2013. "Euskadi es el territorio de Europa donde más baja la competitividad".
- > *El Economista*, 28/06/2013. "La mayoría de las nuevas empresas no innovan y cierran pronto".
- > *Noticias de Gipuzkoa*, 28/06/2013. "Tenemos el reto de explotar más toda la capacidad y el conocimiento científico que hemos desarrollado". María José Aranguren, directora académica de Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad – Fundación Deusto. Orkestrako zuzendari akademikoa, Lehiakortasuneko Euskal Institutua – Deusto Fundazioa.
- > *Estrategia Empresarial*, 1-15/07/2013. "Es necesario iniciar cuanto antes una política de diversificación". Bart Kamp, investigadores de Orkestra, y Mikel Navarro, investigadores de Orkestra. Orkestrako ikertzaileak.
- > *Estrategia Empresarial*, 02/07/2013. "No basta con resistir, hay que diversificar".
- > *El Correo*, 09/07/2013. "Los Martes de Innobasque celebran una jornada en la que debaten sobre "El conocimiento, materia prima para innovar"".

- > *El País*, 09/07/2013. "Debate sobre el papel de la Universidad en el desarrollo económico de las regiones".
- > *Cinco Días*, 20-21/07/2013. "La industria recupera el protagonismo en la economía".
- > *El Diario Vasco*, 18/08/13. "Fuera no me preguntan por la corrupción, no somos tan relevantes", entrevista a Iván Martén, consultor de BCG. Elkarrizketa Iván Martén-i, BCGko aholkularia.
- > *El Diario Norte*, 27/08/2013. "Las empresas vascas exportadoras se duplican en los últimos cinco años".
- > *Bai Euskarari*, 10/2013. "Herri baten lehiakortasuna bere biztanleen bizi-kalitatearen araberakoa da". Mari Jose Aranguren, Orkestrako zuzendari Akademikoa, eta Mikel Navarro, Orkestrako ikertzailea.
- > *Europa Press*, 09/10/2013. "El Campus de San Sebastián de la Universidad de Deusto organiza un congreso internacional sobre políticas de innovación".
- > *La Información*, 11/10/2013. "Expertos europeos en innovación abogan por una mayor participación de jóvenes y mujeres en políticas públicas".
- > *El País*, 11/10/2013. "El País Vasco está muy bien posicionado para la especialización inteligente".
- > *Noticias de Gipuzkoa*, 11/10/2013. "Deusto acoge el congreso internacional sobre políticas de innovación regional".



IMPACTOS EN RADIO Y TELEVISIÓN IRRATIAN ETA TELEBISTAN IZANDAKO AGERRALDIAK

- › *Estrategia Empresarial*, 16/10/2013. "Alberto García Erazkin, refrendado como presidente de Innobasque".
- › *Diario de Navarra*, 28/10/2013. "Moderna, en un seminario sobre políticas regionales de innovación".
- › *Estrategia Empresarial*, 01/11/2013. "La diversidad, el mejor alimento para la creatividad".
- › *El Diario Vasco*, 04/11/2013. "Mari Jose Aranguren, asesora de la Comisión Europea para el diseño del programa Horizonte 2020".
- › *Noticias de Gipuzkoa*, 06/11/2013. "Mª Jose Aranguren, nombrada asesora para el diseño del programa Horizonte 2020".
- › *El Diario Vasco*, 07/11/2013. ""Enpresaren 2013" reunió a más de 40 empresas en sus citas breves".
- › *Noticias de Gipuzkoa*, 10/11/2013. "La izquierda abertzale confunde las necesidades de Gipuzkoa con sus urgencias".
- › *Estrategia Empresarial*, 16/11/2013. "La distribución eléctrica soporta el reto de avanzar hacia el modelo de red inteligente".
- › *Estrategia Empresarial*, 16/11/2013. "Nuevas vías de negocio a través del euskera".
- › *El País*, 21/11/2013. "Empresas vascas buscan inversores en Londres para su acción exterior".
- › *El Diario Vasco*, 21/11/2013. "Empresas vascas buscan inversores internacionales en Londres".
- › *20Minutos*, 27/11/2013. "La rehabilitación energética de la vivienda puede conllevar ahorros energéticos de hasta el 60 por ciento".
- › *La Información*, 27/11/2013. "La rehabilitación energética de la vivienda puede conllevar ahorros energéticos de hasta el 60 por ciento".
- › *Estrategia Empresarial*, 01/12/2013. "Estudio sobre "Energía y Edificación".
- › *El Diario Vasco*, 09/12/2013. "El impacto económico del descenso y envejecimiento de la población vasca es muy grave".
- › *El Diario Vasco*, 12/12/2013. "Orkestra expone a expertos del Banco Mundial la estrategia competitiva vasca".

Radio - Irratia

- › *Euskadi Irratia*, Albiste Faktoria, 02/01/2013-19/06/2013. Participación quincenal de Mikel Navarro para abordar temas relacionados con la competitividad.
- › *Euskadi Irratia*, Albiste Faktoria 2013/01/02-2013/06/19. Mikel Navarro-ren partaidetza Lehiakortasunari buruzko gaietaz hitzegiteko hamabost egunez behin.
- › *Euskadi Irratia*, 22/02/2013. Entrevista a Mari Jose Aranguren sobre la competitividad de las empresas vascas.
- › *Euskadi Irratia*, 2013/02/22. Mari Jose Aranguren-i elkarrizketa euskal enpresen lehiakortasunari buruz.
- › *Bizkaia Irratia*, 23/02/2013. Entrevista a Aitziber Elola sobre la publicación El clúster de la industria aeronáutica y espacial del País Vasco: orígenes, evolución y trayectoria competitiva.
- › *Bizkaia Irratia*, 2013/02/23. Aitziber Elola-ri elkarrizketa El clúster de la industria aeronáutica y espacial del País Vasco: orígenes, evolución y trayectoria competitiva argitarapenari buruz.
- › *Radio Euskadi*, Más que Palabras, 16/03/2013. Entrevista a Mikel Navarro con motivo de su nombramiento por segundo año consecutivo como miembro de la Plataforma de Especialización Inteligente de la Comisión Europea.
- › *Radio Euskadi*, Más que Palabras saioa, 2013/03/16. Mikel Navarro-ri elkarrizketa Europako Batzordeak Europako espezializazio adimen-dunari buruzko plataformako kide izendatu bait dute bigarren urtez jarraian.
- › *Cadena Ser*, 26/06/2013. Entrevista a Mari Jose Aranguren y Mikel Navarro sobre el Informe de Competitividad del País Vasco 2013.
- › *Cadena Ser*, 2013/06/26. Mari Jose Aranguren-i eta Mikel Navarro-ri elkarrizketa Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2013ko txostenari buruz.
- › *Radio Popular Bilbao*, 27/06/2013. Entrevista a Mari Jose Aranguren sobre el Informe de Competitividad del País Vasco 2013.
- › *Radio Popular Bilbao*, 2013/06/27. Mari Jose Aranguren-i elkarrizketa Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2013ko txostenari buruz.

› *Onda Vasca*, 13/09/2013. Entrevista a Iñaki Peña sobre el informe Global Entrepreneurship Monitor del País Vasco 2012.

Onda Vasca, 2013/09/13. Iñaki Peña-ri elkarrizketa Euskal Autonomia Erkidegoko Global Entrepreneurship Monitor 2012ko txostenari buruz.

› *Euskadi Irratia*, 18/09/2013, 02/10/2013, 23/10/2013, 30/10/2013, 13/11/2013, 04/12/2013, 11/12/2013. Mari Jose Aranguren, Miren Larrea y Mikel Navarro participaron en diferentes mesas de discusión con Adrián Zelai, presidente de Ekai Center sobre temas relacionados con la competitividad.

Euskadi Irratia, 2013/09/18, 2013/10/02, 2013/10/23, 2013/10/30, 2013/11/13, 2013/12/04, 2013/12/11. Mari Jose Aranguren-ek, Miren Larrea-k eta Mikel Navarro-k Ekai Center-eko lehendakaria den Adrian Zelai-rekin parte hartu zuten lehiakortasunarekin zerikusia duten gai desberdinei buruzko mahai inguruatzen.

› *Bizkaia Irratia*, 05/10/2013. Entrevista a Iñaki Peña sobre el proyecto Global Entrepreneurship Monitor.

Bizkaia Irratia, 2013/10/05. Iñaki Peña-ri elkarrizketa Global Entrepreneurship Monitor proiektuari buruz.

› *La Ser*, 170/10/2013, Entrevista a Bart Kamp sobre el cierre de Fagor. *La Ser*, 2013/10/17. Bart Kamp-i elkarrizketa Fagorren itxierari buruz.

› *La Ser*, 11/11/2013. Entrevista a Lourdes Moreno sobre la financiación de proyectos emprendedores en tiempos de crisis.

La Ser, 2013/11/11. Lourdes Moreno-ri elkarrizketa proiektu ekintzai-leen finantzaketa krisi garaian gaiai buruz.

Televisión - Telebista

- › *Hamaika TV*, 2013/06. Entrevista a Mikel Navarro sobre el problema del paro.
- › *Hamaika Telebista*, 2013/06. Mikel Navarro-ri elkarrizketa langabeziaren arazoari buruz.
- › *Euskal Telebista (EITB)*, Debatea, 2013/11/14. Entrevista a Mikel Navarro sobre la competitividad de la economía vasca.
- › *Euskal Telebista (EITB)*, Debatea, 2013/11/14. Mikel Navarro-ri elkarrizketa euskal ekonomiaren lehiakortasunari buruz.

4.3

Glosario Glosarioa

- › Agencia Vasca de Innovación (Innobasque)
- › Asociación Clúster de Aeronáutica del País Vasco (HEGAN)
- › Asociación Europea de Business Angels (EBAN)
- › Asociación Española de Business Angels (AEBAN)
- › Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo (GARAPEN)
- › Asociaciones Clúster (AC)
- › Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- › Center for Transatlantic Relations (CTR)
- › Club Español de la Energía (Enerclub)
- › Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV)
- › Consejo Mundial de la Energía (CECM)
- › Corporación Andina de Fomento (CAF)
- › Deusto Business School (DBS)
- › Diputación Foral de Bizkaia (DFB)
- › Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG)
- › European Association of Development Agencies (EURADA)
- › European Network on Industrial Policy (EUNIP)
- › Ente Vasco de la Energía (EVE)
- › European Regions Research and Innovation Network (ERRIN)
- › Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN-BID)
- › Global Entrepreneurship Monitor (GEM)
- › Institute for Strategy and Competitiveness (ISC)
- › Instituto Ibermática de Innovación (I3B)
- › Innovación en Servicios Empresariales Avanzados (ISEA)
- › Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
- › Microeconomics of Competitiveness (MOC)
- › Mondragon Innovation & Knowledge (MIK)
- › Paul H. School for Advanced International Studies (SAIS)
- › Petróleos Mexicanos (PEMEX)
- › Research and Innovation Smart Specialisation Strategies (RIS3)
- › Regional Innovation Policies (RiP)
- › The Competitiveness Institute (TCI)
- › United Nations University – Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT)
- › Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)
- › Berrikuntzaren Euskal Agentzia (Innobasque)
- › Bizkaiko Foru Aldundia (BFA)
- › Business Angelesen Europako Elkarteko (EBAN)
- › Business Angels-en Espainiako Elkartea (AEBAN)
- › Center for Transatlantic Relations (CTR)
- › Corporación Andina de Fomento (CAF)
- › Deusto Business School (DBS)
- › Energiaren Espainiako Kluba (Enerclub)
- › Energiaren Munduko Kontseilua (CECM)
- › Energiaren Euskal Erakundea (EEE)
- › European Association of Development Agencies (EURADA)
- › European Network on Industrial Policy (EUNIP)
- › European Regions Research and Innovation Network (ERRIN)
- › Euskadiko Aeronautikako Kluster Elkartea (HEGAN)
- › Euskal Autonomia Erkidegoa (EAE)
- › Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU)
- › Garapen Agentzien Euskal Elkartea (GARAPEN)
- › Garapenerako Banku Inter-amerikarra (BID)
- › Gipuzkoako Foru Aldundia (GFA)
- › Global Entrepreneurship Monitor (GEM)
- › Inbertsioetako Alde askotako Funtas, Garapenerako Banku Inter-amerikarra (FOMIN-BID)
- › Innovación en Servicios Empresariales Avanzados (ISEA)
- › Institute for Strategy and Competitiveness (ISC)
- › Instituto Ibermática de Innovación (I3B)
- › Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
- › Kluster Elkartek (KE)
- › Microeconomics of Competitiveness (MOC)
- › Mondragon Innovation & Knowledge (MIK)
- › Paul H. School for Advanced International Studies (SAIS)
- › Petróleos Mexicanos (PEMEX)
- › Regional Innovation Policies (RiP)
- › Research and Innovation Smart Specialisation Strategies (RIS3)
- › The Competitiveness Institute (TCI)
- › United Nations University – Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT)

2015

Orkestra

BASQUE INSTITUTE
OF COMPETITIVENESS
DEUSTO FOUNDATION

