

10 Orkestra

BASQUE INSTITUTE
OF COMPETITIVENESS
DEUSTO FOUNDATION

10 años, 10 apuestas

1. La competitividad más allá de la economía
Lehiakortasuna ekonomia batu gehiago
Beyond Competitiveness
2. La investigación para transformar
Ikerketa eraldatzeko
Research to Transform
3. La combinación local-global como singularidad
Tokiko eta globala bateratzea gure berezitasuna
A Local-Global Combination as a Singular Feature
4. La colaboración público-privada como seña de identidad
Lankidetza publiko-privatua da gure bereizgarria
Public-Private collaboration as one of our identity marks
5. El trabajo en red como fortaleza
Sarean lan egitea, índargunea
Networks, our strength
6. La diferenciación, para las estrategias regionales de competitividad
Desberdintzea lehiakortasunari lotutako eskualdeko estrategiak eraikitzeo
Differentiation, for Regional Competitiveness Strategies
7. La empresa, actor clave de la competitividad
Empresa, eragile gakoa lehiakortasunean
Firms, Key Players in Competitiveness
8. El conocimiento, fruto del aprendizaje colaborativo
Jakintza elkarlanean ikastearen emaitza
Knowledge, a Result of Collaborative Learning Processes
9. Las personas como riqueza
Pertsonak, aberastasunik handiena
The Team, Our Asset
10. Hacia una nueva normalidad
Normaltasun berri baterantz
Towards a new normality

10 urte, 10 apustu

10 years, 10 challenges

La competitividad...

Las políticas de competitividad no pueden abordar el desarrollo económico, social y medioambiental como elementos separados y excluyentes. Orkestra trabaja en la conceptualización de la competitividad integrando dichos elementos para entender su interrelación y su impacto en el bienestar futuro de las personas.

Para ello integra criterios de progreso que incluyen necesidades humanas básicas, fundamentos del bienestar y oportunidades de las personas. Estudia asimismo, el papel que desempeñan los diferentes agentes territoriales en el impulso a proyectos que fomenten un desarrollo sostenible.

Lehiakortasun politiketan ez dute hartu behar ekonomia, gizarte eta ingurumen garapena hiru elementu bereizi eta elkar ukatzaila izango balira bezala. Orkestak, lehiakortasuna kontzeptualizatzeko lanean, hiru elementu horiek batera hartzen ditu, elkarren arteko harremanak eta pertsonen etorkizuneko ongizatean duten eragina ulertzeko.

Horretarako, aurrerapen irizpideak erabiltzen ditu, pertsonen oinarrizko beharrak, ongizatearen funtsak eta pertsonen aukerak ere barne hartuta. Orkestak, gainera, lurraldeko eragileek garapen jasangarria sustatuko duten proiektuak bultzatzeko egiten duten lana ere aztertzen du.

Competitiveness policies cannot tackle economic, social and environmental development as separate, exclusive elements. Orkestra is working on the conceptualisation of competitiveness by integrating these elements with a view to understanding their interrelation and impact on the future wellbeing of individuals.

To do so, it integrates progress criteria that include basic human needs and basic principles of wellbeing and opportunities for individuals, and also studies the role played by different territorial agents in promoting projects that foster sustainable development.

...más allá de la economía.

SOCIAL PROGRESS INDEX

How can progress be measured beyond purely economic terms?



To contribute to this debate, Orkestra is working with the European Commission and the Social Progress Imperative to put together the European Regional Social Progress Index, with a view to creating a measurement system that can be compatible throughout Europe and help all the regions to improve their policies.

Índice de Progreso Social
Gizarte Aurrerapenaren Indízea

Movilidad Sostenible

Se estudian la movilidad eléctrica y la movilidad con combustibles alternativos no tradicionales como biocombustibles, gases licuados del petróleo y el gas natural, profundizando así en el conocimiento de las opciones que se abren en el futuro del transporte. Partiendo de una serie de indicadores clave, se analiza la situación de la movilidad sostenible en España y en el País Vasco, comparándola con la de otros países avanzados en la materia.

Sustainable Mobility
 Mugikortasun jasangarria

Economía AZUL

BLUE ECONOMY

EKONOMIA URDINA

¿Qué papel desempeñan los agentes territoriales en el impulso a proyectos de desarrollo sostenible?



Para responder a esta pregunta, el proyecto parte del estudio de un caso pionero: Azaro Fundazioa, en la comarca de Lea Artibai (Bizkaia). La economía azul propone modelos de negocio innovadores que buscan una reducción dramática de las emisiones al medio ambiente y la revalorización total de los residuos. El objetivo del proyecto es analizar el papel de actores territoriales intermedios en fomentar una economía local basada en la sostenibilidad.



LA INVESTIGACIÓN...

...PARA TRANSFORMAR



Para cumplir con su misión de ser un agente de cambio a través de la investigación, Orkestra ha desarrollado una nueva aproximación a la investigación en la que el proceso investigador (CÓMO se investiga) es tan importante como el reto que la investigación busca resolver (QUÉ se investiga).

Se trata de una investigación transformadora en la que los investigadores del Instituto trabajan de la mano de otros agentes del territorio para construir conjuntamente soluciones innovadoras a problemas concretos. De esta manera, el Instituto tiene un impacto en la mejora de la competitividad del País Vasco, al tiempo que genera nuevo conocimiento sobre competitividad.

Orkestraren eginkizuna aldaketa eragitea da, ikerketaren bidez. Eginkizun hori betetzeko, Orkestrak ikerketarako hurbilpen berri bat landu du, eta hurbilpen horretan, ikerketa prozesua (NOLA ikertzen den) ikerketak ebatzi nahi duen erronka (ZER ikertzen den) bezain garrantzitsua da.

Ikerketa eraldatzailea da, eta horretarako, Institutuko ikerzalaleak elkarlanean aritzen dira lurrealdeko beste eragile batzuekin, elkarrekin, arazo zehatzentzat irtenbide berritzaleak eraikitzea. Horrela, Institutuak Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasuna hobetzen laguntzen du eta, aldi berean, lehiakortasun globalari buruzko jakintza berria sortzen du.

With a view to fulfilling its mission of being a change agent through research, Orkestra has developed a new approach in which the research process (HOW research is conducted) is as important as the challenge it seeks to solve (WHAT is researched?).

This challenge-oriented approach to research is developed by researchers from the Institute working alongside other agents from the territory to jointly create innovative solutions to specific problems. In this way, the Institute has an impact on improving competitiveness in the Basque Country while at the same time generating academic knowledge on competitiveness.

BIZKAIA COMPETITIVA Y TERRITORIALMENTE EQUILIBRADA

Orkestra y la Diputación Foral de Bizkaia trabajan conjuntamente con los agentes de desarrollo local, para construir una estrategia que permita avanzar en la competitividad del territorio, atendiendo a su diversidad. Se trabajan aspectos relacionados al comportamiento empresarial, a la especialización y al entorno empresarial, como la innovación, la internacionalización, el emprendimiento, las estrategias de especialización, el suelo industrial o la conectividad.

Bizkaia,
lurralde
lehiakor eta
orekatua

competitive and
Territorially
Balanced
Bizkaia

ZUBIGINTZA - GIPUZKOA SAREAN
Gipuzkoa sarean programaren baitan, garatutako ekintza ikerketarako laborategia da Zubigintza. Orkestrako ikertalde batek sei urte baino gehiago darama horretan lanean.

Projektuak Gipuzkoarako lurralde
garapeneko eredu berri bat
garatzea du xede.

Hainbat dialogorako gune
bideratu ditu, lurraldeko aktoreen
ikaskuntzarako eta lurraldean
harremanen eredu berri bat
eraikitzeko, Bereziki Foru
Aldundiaren eta eskualdeetako
eragileen arteko harremanetan
vinarritu da.

APRENDIZAJE
DEL GOBIERNO

NEW
GOVERNANCE
MODEL

DIPUTACION
FORAL Y ACTORES
COMARCALES

Bilbao NextLab

A team of researchers from Orkestra and the University of Deusto is working with the City Hall of Bilbao to develop a strategy for a shared vision on a future model for the city of Bilbao. A neighbourhood model for the Old Town and implementing the city's specialisation strategy are among the strategic projects on which work is being carried out.

Modelo de
ciudad

Espezializazio
estrategia

LA COMBINACIÓN LOCAL – GLOBAL COMO SINGULARIDAD



Orkestra trabaja con personas y centros de investigación de referencia en el ámbito global, en los temas que son críticos para la competitividad del País Vasco. En su trabajo con los actores locales, aprende y genera conocimiento crítico en el contexto internacional. Esta combinación singular le permite participar en procesos de investigación estratégicos, tanto a nivel local, como global.

Orkestak esparru globaleko erreferentziazko pertsona eta ikerketa zentroekin lan egiten du, Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasuneko kritikoak diren gaietan. Gainera, tokiko eragileekin lan eginez, ikasi eta nazioartean zabaltzeko jakintza kritikoa sortzen du. Konbinazio berezi horrek aukera ematen dio ikerketa prozesu estrategikoetan parte hartzeko, bai tokian bertan eta bai maila globalean.

Orkestra is working with experts and research centres at the global level on issues which are critical to the competitiveness of the Basque Country. In the course of its work with local actors, it is learning and generating critical knowledge within the international context. This singular combination enables it to take part in strategic research processes both on a local and a global level.

EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOAREN LEHIAKORTASUNARI BURUZKO TXOSTENA

Institutuak Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasunaren egoerari buruzko txostena argitaratzen du, bi urtean behin. Txosten horretan, Iurrealdearen lehiakortasunean eragina duten faktore nagusiak neurtzen dira, eta, bestek beste, ondoko alderdiak azpimarratzen: ekonomia eta ekoizpen jardueraren eragina euskal gizartearen ongizatean; ekonomia eta industria politiken ondorioak enpresen lehiakortasunean, eta arlo horretan egin daitezkeen hobekuntzak; eta Euskal Autonomia Erkidegoaren apustu estrategikoen gaur egungo egoera eta etorkizuneko erronkak. Txosten eragile nagusiekin alderatzen da eta **competitiveness Day**, ekitaldian aurkezten. Ekitaldi horretan parte hartzen gonbidatzen da gizarte osoa. Dagoeneko bost ekitaldi antolatu dira, orkestraren ibilbide osoan.

INFORME DE COMPETITIVIDAD
DEL PAÍS VASCO
BASQUE COUNTRY
COMPETITIVENESS REPORT

REGIONAL INNOVATION MONITOR

Este proyecto europeo tiene como objetivo ayudar a las regiones a mejorar sus políticas de innovación mediante un sistema de inteligencia mejorado y armonizado. Facilita un benchmarking de regiones europeas con respecto a sus políticas de innovación y proporciona conocimiento sobre buenas prácticas y prácticas emergentes en el diseño e implementación de políticas de innovación y su aportación a la competitividad territorial.

EUROPEAN CLUSTER OBSERVATORY II

- Análisis estadísticos
- Herramientas de mapeo
- Politikako gomendioak

THE FUTURE OF ENERGY IN THE ATLANTIC BASIN



In the wake of energy-related developments in terms of non-conventional, renewable fuels, the Atlantic Basin is undergoing a revolution with regard to the production, distribution and commercialisation of energy. This might mean it will recover the geostrategic importance it had lost as a result of the development of the Pacific Basin. The project analyses the situation in the Basque Country within the Atlantic context, taking into account economic, energy-related and social spheres of activity.

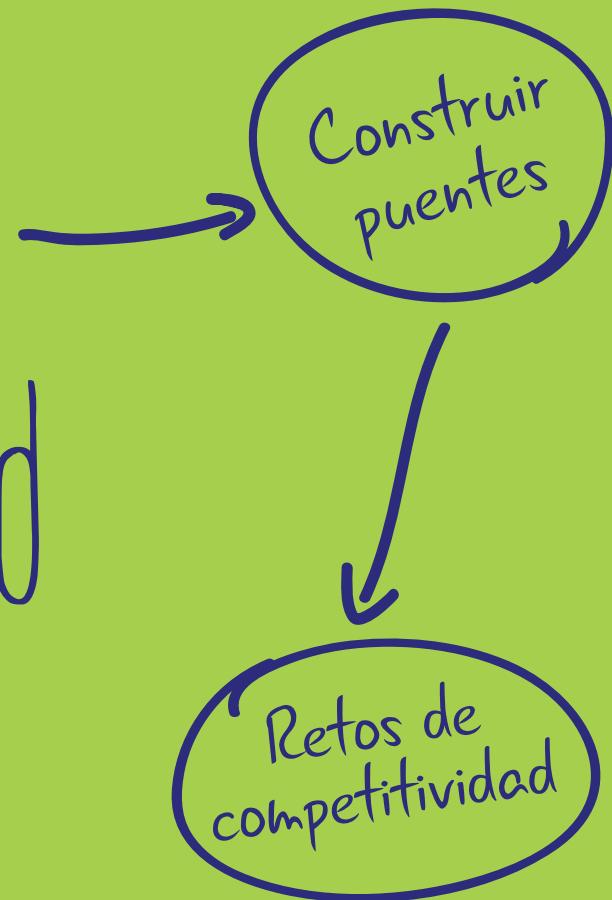
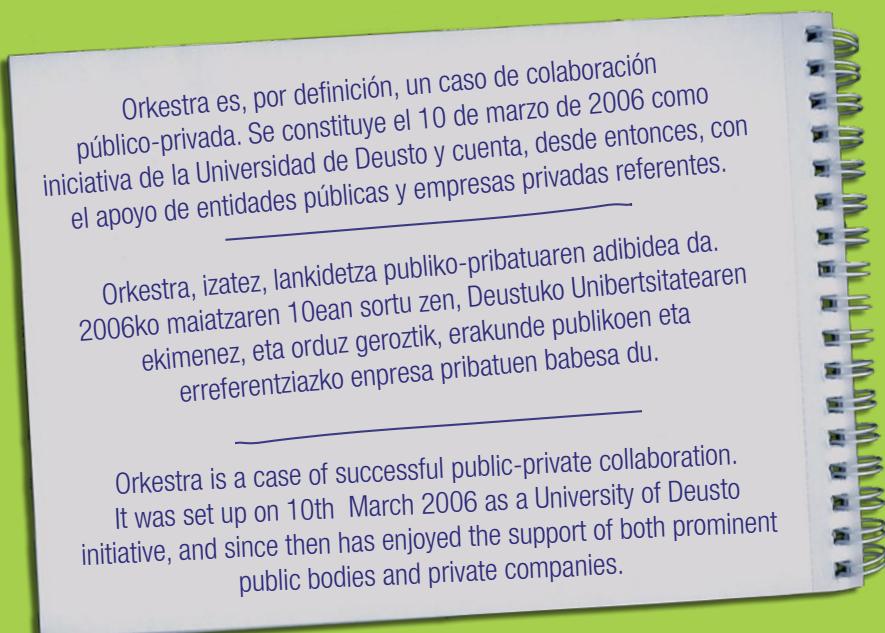


A European project in which Orkestra helps to design cluster policies in Europe by putting together statistical analyses, mapping tools and policy recommendations.

The project helps to understand the relationship existing between the presence of powerful clusters in a territory and the competitive outcomes arising from within it. The project has highlighted the difficulty in defining and measuring the strength of clusters.

4

La colaboración PÚBLICO-PRIVADA como señal de identidad



Los emprendedores institucionales que impulsaron la creación del Instituto lo hicieron con la clara misión de construir puentes entre las capacidades de investigación de la universidad y los retos de la sociedad, de tal forma que tales capacidades no fueran meros ejercicios intelectuales, sino palancas para responder a los retos de competitividad del País Vasco.

Actualmente participan de manera activa y colaboran de manera fundamental en el desarrollo de Orkestra las siguientes administraciones públicas y empresas:

La Diputación Foral de Bizkaia, la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Gobierno Vasco, a través de SPRI, Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial, 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.



Una iniciativa de:



University of Deusto

Este impulso 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.



kutxa obra social



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



EVE | Ente Vasco de la Energía



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

5

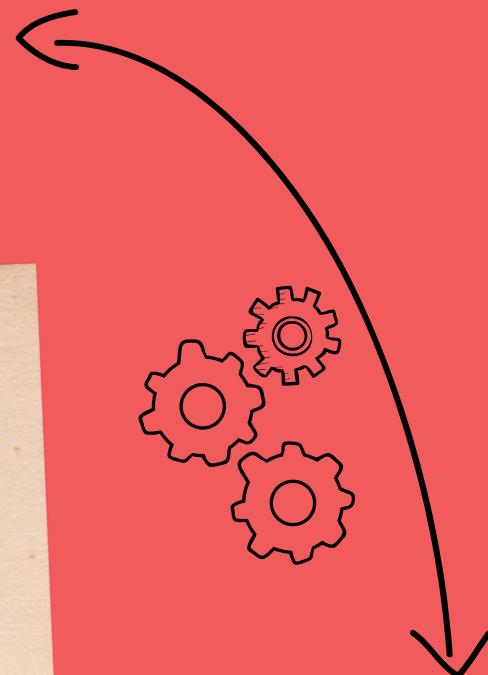
EL TRABAJO EN RED

COMO FORTALEZA

Mediante su pertenencia a redes mundiales y locales de excelencia, Orkestra alimenta sus procesos de investigación, contrastándolos, aplicándolos y enriqueciéndolos con conocimiento práctico y conceptual. En su trabajo con redes locales el Instituto aprende y transforma, mientras que en su trabajo con redes internacionales, además de aprender, aporta nuevo conocimiento. Las redes reúnen a universidades e institutos de investigación que abordan aspectos críticos de la competitividad, incluyendo organismos multilaterales en Europa y América Latina. El Instituto promueve activamente alianzas con otras instituciones y agentes locales interesados en explorar mecanismos de colaboración.

Munduko eta tokiko bikaintasuneko sareetan parte hartzeak aukera ematen dio Orkestrari ikerketa prozesuak elikatzeko, horrela, alderatu, aplicatu eta punta-puntako jakite praktiko eta kontzeptualekin aberastu baititzake. Tokiko sareekin lan eginez, Institutoak ikasi eta eraldatu egiten du; nazioarteko sareetan lan eginez, ikasteaz gaineraz, jakintza berria eskaintzen du. Sareek lehiakortasunari lotutako alderdi kritikoak lantzen dituzten unibertsitate eta ikerketa institutuak biltzen dituzte, Europako eta Latinoamerikako alde askotako erakundeak ere barne daudela. Institutoak modu aktiboan bilatzen du lankidetza mekanismoak ustiatzeko interesa duten erakunde eta tokiko eragileekin itunak egitea.

Owing to the fact that it belongs to both worldwide and local networks of excellence, Orkestra nurtures its research processes by contrasting, applying and enriching them with practical and conceptual knowledge. In the course of its work with local networks, the Institute both learns and transforms, while it contributes new knowledge as well as learning via its work with international networks. The networks bring together universities and research centres involved in critical aspects of competitiveness, including multilateral bodies in Europe and Latin America. The Institute actively promotes alliances with other institutions and local agents who are interested in exploring collaborative mechanisms.



- Organismos multilaterales
- Alianzas
- Europa y América Latina
- Pertenencia a redes mundiales y locales de excelencia
- Aportar nuevo conocimiento

- Agder Research
- Asociación Española de Business Angels (AEBAN)
- Club Español de la Energía (Enerclub)
- Comité Español del Consejo Mundial de la Energía (CECME)
- Economics for Energy
- European Business Angels Association, (EBAN)
- Garapen
- Glasgow School of Arts (GSA)
- Innobasque
- Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) de la Universidad de Harvard

- Instituto de Competitividad de la Universidad Católica de Uruguay,
- International Business Servitization
- Red Interamericana de Competitividad (RIAC)
- Red Microeconomic of Competitiveness (MOC)
- Regional Innovation Policy (RIP)
- The Competitiveness Institute (TCI)
- Universidad Alberto Hurtado de Chile
- Universidad de British Columbia (UBC)
- Universidad Tecnológica Nacional de Argentina (UTN)



Cada región debe construir su futuro a partir de sus propios activos, conocimientos, competencias y habilidades. La actividad investigadora de Orkestra crea conocimiento sobre elementos críticos para la construcción de estrategias regionales para la competitividad. Estos elementos incluyen la gobernanza, el liderazgo, las inercias históricas y la coordinación de políticas.

Eskualde bakoitzak etorkizuna eraikitzeo bere aktiboak, jakiteak, gaitasunak eta trebetasunak erabili behar ditu. Orkestraren ikerkuntzak lehiakortasunari lotutako eskualde estrategiak eraikitzeko elementu kritikoen inguruko jakintza sortzen du. Elementu horien barne sartzen dira gobernantza, lidergoa, inertzia historikoak eta politiken koordinazioa.

Each region needs to build its future from its own assets, knowledge, competences and skills. Orkestra's research activity creates knowledge about the critical elements required for building regional strategies for competitiveness. These elements include governance, leadership, historical inertia and policy coordination.

La DIFERENCIACIÓN, para las estrategias regionales de competitividad

SMART SPECIALISATION FOR REGIONAL INNOVATION

Estrategia RIS3 Euskadi

Basque Country RIS3 Strategy

RIS3 EUSKADI ESTRATEGIA

Orkestrako ikertalde bat Eusko Jaurlanitzarekin batera ari da lanean, RIS3 Euskal Autonomía Erkidegoan diseinatzeko eta ezartzeko gogoratza prozesuan. Prozesu horretan parte hartzerakoa sortutako jakintza esparru akademikora eramateko eta Europara proiektatzeko ere egiten du lan Instittuak, Euskal Autonomía Erkidegoa RIS3an erreferentziakoz eskualde izan dadin

A European project that attempts to advance the state of the art regarding the Smart Specialisation concept and transform it into an operative concept so that it may serve different actors within different regional contexts. A combination of conceptual and empirical analysis of the RIS3 processes in 16 European regions is creating knowledge about critical factors for the construction of regional strategies for competitiveness. These factors include governance, leadership, historical inertia and policy coordination.

TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA EN DISTINTAS REGIONES - VRI

Comparando regiones de Noruega, Suecia y el País Vasco, que tienen características industriales e institucionales distintas, el proyecto busca generar nuevo conocimiento sobre cómo se crean nuevos caminos de regeneración industrial y transformación económica.

El proyecto contribuye a entender el papel de las políticas de innovación en los procesos de regeneración económica y cómo los



Ekonomiaren eraldaketa hainbat eskualdetan-VRI
Economic Transformation in Different Regions-VRI



Espezializazio adimenduneko eta berrikuntzako estrategiak Uruguain

El Instituto ha trabajado, de la mano del Instituto de Competitividad de la Universidad Católica de Uruguay (UCU) y el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), en un proceso orientado a reflexionar sobre el papel de las Estrategias de Especialización Inteligente como herramienta para generar nuevas actividades económicas innovadoras en el país. Este proyecto ilustra la estrategia de internacionalización de Orkestra, que se plantea de la mano de socios locales.



La empresa es el actor clave de la competitividad. Los recursos, capacidades y el valor generado por el tejido empresarial son vitales para el bienestar socioeconómico del territorio. Orkestra trabaja en aportar conocimiento en los ámbitos de la innovación y la internacionalización empresarial, así como en generar un ecosistema emprendedor que apoye tanto a las start ups en su búsqueda de financiación, como a los inversores o business angels interesados en invertir y apoyar proyectos emprendedores con alto potencial de crecimiento.

Enpresa da lehiakortasunerako eragile gakoa. Enpresek sortutako baliabideak, gaitasunak eta balioa ezinbestekoak dira lurraldearen gizarte eta ekonomia ongizaterako. Orkestrak jakintza eskaini nahi du enpresen berrikuntza eta nazioartekotze esparruetan. Gainera, ekosistema ekintzailea sortzeko ahaleginak egiten ditu, uste baitu start upei lagunduko diela finantzaketa bilatzen eta inbertsiogileei edo business angelsei lagunduko diela hazteko potentzial handiko projektu ekintzaileak aurkitzen, haitan inbertsioak egiteko.

Firms are the key players in competitiveness. Resources, capacities and the value generated by the business fabric are vital for socio-economic wellbeing. Orkestra is working on contributing knowledge to areas of innovation and business internationalisation, as well as creating an entrepreneurial ecosystem that may lend support both for start ups in their search for funding and investors or business angels interested in investing and supporting entrepreneurial projects with high grow potential.



LA EMPRESA



actor clave de la competitividad

crecer +

Crecert es la red inversora generalista del País Vasco que trabaja con emprendedores locales y también de otras regiones. Es una excelente plataforma donde catalizar la inversión a nuevas actividades económicas, aportando valor al tejido empresarial, mejorando la competitividad de empresas novedosas y fortaleciendo líderes futuros. Desde su creación en 2011, ha propiciado el cierre de 15 operaciones de inversión.

Erlidegoko invertsiō sarea
General investment network

GAITASUN ENDOGENOAK SORTZEA GIPUZKOAN ENPRESA TXIKI ETA ERTAINEN EKOIZPENA ALDATZEKO

Generation of Endogenous Capacities for SMEs Transformation in Gipuzkoa

Generación de capacidades endógenas para la transformación productiva de las pymes en Gipuzkoa

Proiektu honen helburua da Gipuzkoako garapen agentziei gaikuntza eskaintzea lurraldeko empresa txiki eta ertainetan ekoizpena eraldatzeko prozesuak identifikatu eta sustatu ditzaten, horrela lurraldearen lehiakortasuna hobetzen laguntzeko. Epe luzera, helburua da Gipuzkoako industriaren lehiakortasuna areagotzea, gaitasun horiek lurraldeko beste eragile batzuengana ere zabalduz, esate baterako, klusterretara.

PRECIOS DE LA ENERGÍA Y LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL

En todos los sectores de la economía se consume energía. Si bien, en todos los usos y consumos el precio es un factor fundamental, en el caso de la industria puede jugar un papel decisivo. Este proyecto estudia el impacto de los precios de la energía en la competitividad de la industria vasca y española mediante el análisis detallado de sectores intensivos en energía en sus procesos productivos (siderurgia, vidrio, papel, cemento, madera...), de tal modo que se puedan hacer recomendaciones de política.

SERVITIZATION

The Basque Country boasts a large number of companies deemed critical for servitization, such as those specialising in certain state-of-the-art services (engineering and consultancy firms and those working with ICTs, etc.). This project studies the potential of these companies to develop and support the manufacturing industry within the territory both on a national and international level.

Zerbitzutzea
Servitización

El conocimiento, fruto del aprendizaje colaborativo

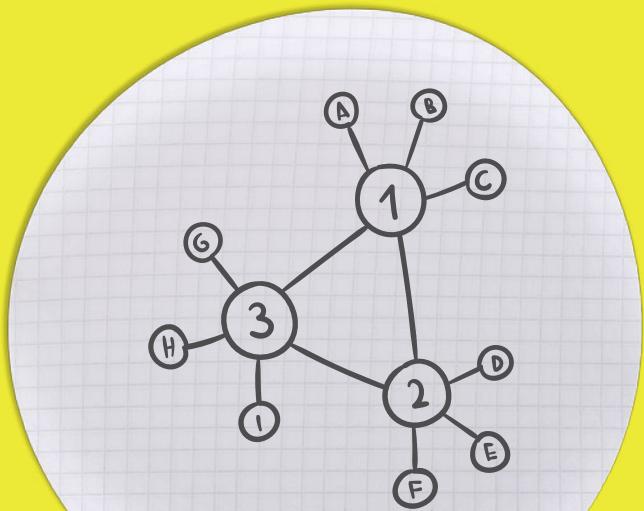
Para resolver un reto de competitividad, el conocimiento del actor local es tan valioso como el conocimiento que aporta el investigador.

El Instituto trabaja en espacios de colaboración en los que se encuentran soluciones innovadoras a los retos planteados, a la vez que genera nuevo conocimiento en el ámbito académico.

Lehiakortasunari lotutako erronkei irtenbideak bilatzeko, tokiko eragilearen jakintza ikertzailearen jakintza bezain baliotsua da.

Institutua eragile askorekin aritzen da elkarlanean, gizartearren erronkei irtenbide berritzailreak bilatzeko eta, aldi berean, esparru akademikoan jakintza berria sortzeko.

In dealing with a competitiveness challenge, knowledge from local actors proves as valuable as knowledge from researchers. The Institute works in spaces for collaboration designed to find innovative solutions to specific challenges, while at the same time generating new knowledge that contributes to academic debates.



Innovative Gipuzkoa Strategy

With this project
Orkestra is helping the Provincial
Council of Gipuzkoa to underpin the
economic recovery of the province. To this end,
work is being undertaken to develop a diversification
strategy for the productive fabric in Gipuzkoa, above
all in areas of innovation, internationalisation and
collaboration. At the same time, knowledge is being
generated about how to define areas to be given
priority in research and innovation, for which
purpose Gipuzkoa fulfills optimum conditions
to become a living laboratory
in Europe.

GIPUZKOA BERRITZAILEA
ESTRATEGIA
ESTRATEGIA GIPUZKOA
INNOVADORA

A
B
C
D



Goierrri Eskualdeko Industria Foroa

Institutuak gogoeta estrategikoko prozesua
bideratzen du, Goierri eskualdeko Industria
Foroan. Eskualdearen industria garapen
jasangarria sustatu nahi du foroak. Orkestrak
bideratutako foro horretan, eskualdeko
hainbat eragilek hartzen dute parte sei
enpresa traktorek (Ampo, Orkli, Praxair,
Hine, Indar eta Irizar), lanbide heziketako
ikastetxeetako ordezkariekin (Goierrri Eskola),
Mondragon Unibertsitateko eskualdeko
campusak (Goierrri Goi Maila Eskola), Lortek
IK-4 zentro teknologikoak, eta eskualdeko
garapen agentziak. Foroak hiru lan ildo nagusi
ditu: dibertsifikazioa; eta gobernantza eredu
berri bat eraikitzea eskualdea garatzeko.

REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

DESARROLLO INDUSTRIAL SOSTENIBLE

Goierrri Region
Industrial Forum

Foro Industrial de la
Comarca del Goierri

Inter-Cluster Cross-Border Collaboration

This project is working to promote and develop collaborative cluster practices within the cross-border and Euroregional framework of Euskadi-Aquitane from an open innovation approach by promoting inter-sector cross-border collaboration in sectors where business, technological and political interests of both regions converge. The aim is to foster sustainable areas for cross-border dialogue that may help pinpoint common interests and constitute the seed for future collaborative processes.

Colaboración
Transfronteriza
Inter-Clúster

Klusterren arteko
Mugaz Haraindiko
Lankidetza

LAS PERSONAS COMO RIQUEZA



Las personas que trabajan en Orkestra son profesionales comprometidos con la transformación del territorio que aportan una visión crítica a los procesos de investigación en los que participan. Se trata de un equipo multicultural y multidisciplinar formado por personas que combinan capacidad de análisis y conceptualización, con capacidades de facilitación de procesos de cambio.

Y no trabajan solos. Interactúan, a su vez, con otras personas de los ámbitos local y global, provenientes de administraciones públicas, agencias de desarrollo, empresas, centros de formación profesional, centros tecnológicos, organismos internacionales y universidades, entre otros.

Orkestran lan egiten duten profesionalek konpromisoa dute lurraldearen eraldaketarekin eta ikuspegi kritikoa eramatzen dute parte hartzen duten ikerketa prozesuetara. Kultura eta diziplina askotako taldea da, analisi eta kontzeptualizazio gaitasuna eta aldaketa prozesuak bideratzeko trebetasunak uztartzen dituzten pertsonek osatua.

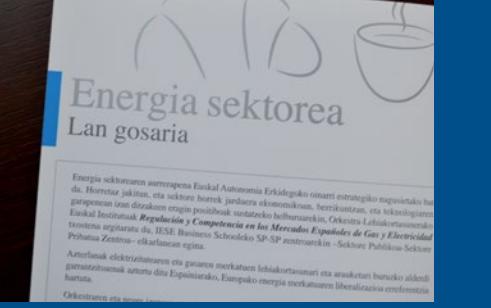
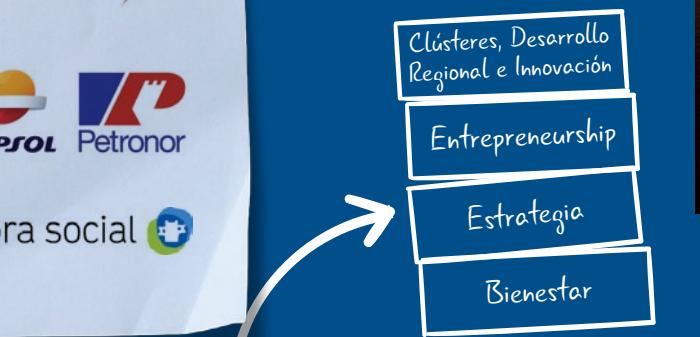
Eta ez dute bakarrik lan egiten. Izaan ere, beste pertsona batzuekin batera aritzen dira, tokian eta esparru globalean, besteak beste, herri administrazio, garapen agentzia, enpresa, lanbide heziketako zentro, zentro teknologiko, nazioarteko erakunde eta unibertsitateetakoekin.

The team working at Orkestra are committed to the transformation of the territory and to providing a critical view to the research processes in which they take part. It is a multicultural and multidisciplinary team comprising individuals who combine a capacity for analysis and conceptualisation with the ability to facilitate change processes.

They do not work on their own, but they interact with others, both at the local and global levels representing public administrations, development agencies, firms, vocational training centres, technology centres, international bodies and universities, among others.



Se crea un proyecto-país



Desayuno Energético

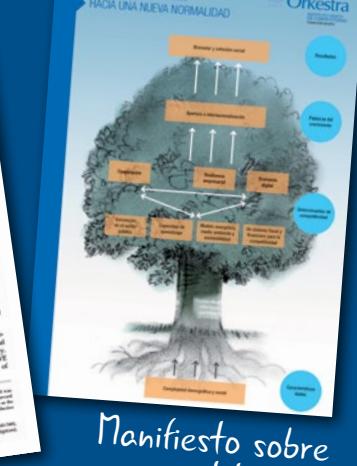


- 1st San Sebastian Meeting on Competitive Territories
- Diálogos sobre Competitividad
- Governing the Global Risks



Incorporamos el ámbito social:
Social Progress Index

- Escenarios energéticos y competitividad
- Encuentros transfronterizos entre clústeres
- Iberian Gas Hub
- 3rd International Business Servitization Conference



Harvard escribe un caso sobre Orkestra

Manifiesto sobre competitividad para los próximos 10 años



Primera edición del Curso MOC



Puesta de largo



Seguimos sumando fuerzas

Organizamos el 11th European Network on Industrial Policy International Conference

Entrepeneurship

Estrategia

Bienestar

Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación

Desarrollo

Regional

e Innovación

Entrepeneurship

Entrepeneurship

Entrepeneurship

Estrategia

Estrategia

Estrategia

Bienestar

Bienestar

Bienestar

Clústeres

Desarrollo

Regional

e Innovación

Entrepeneurship

Mikel Navarro | ORKESTRA

Jadanik Euskadi ez dabil hankamotz. Globalak eta lokalak, aldi berean. Hausnartzale zein ekintzaile. Laguntzaile zintzo, baina kritikoak.

**Dr. Deborah Buszard | UNIVERSITY OF BRITISH COLUMBIA OKANAGAN**

Congratulations, Orkestra: 10 years of helping ensure fact-based decisions on regional economic development. UBC Okanagan is a proud partner.

**Jesús M.^a Valdaliso | UPV/EHU**

Orkestra, diez años de éxito creando y transfiriendo conocimiento sobre la competitividad en y desde el País Vasco hacia el resto del mundo.

**Santiago M. López | UNIVERSIDAD DE SALAMANCA**

Dando las claves para una política industrial del siglo XXI

**Roger Sudgen | UNIVERSITY OF BRITISH COLUMBIA**

For 10 years, Orkestra has led research relevant to regional socio-economic development, on the terms of people and publics in regions.

**Patricia Canto | ORKESTRA**

Crear espacios de diálogo para trabajar en los retos de competitividad con los agentes implicados.

**Jon Olaizola | UNIVERSIDAD DE DEUSTO**

Conocimiento, proceso de aprendizaje y profesionales bien formados. Además de eso, una hoja de ruta para las instituciones del PV.

**Roberto San Salvador del Valle | DEUSTO CITIES LAB KATEDRAREN ZUZENDARIA**

Orkestra, berrikuntza ekonomikoaren eragile gisa, lankidetza eta garapenerako tresnarik onena bihurtu da lehiakortasuna.

**Roberto Horta | INSTITUTO DE COMPETITIVIDAD - URUGUAY**

Excelencia en la investigación, calidad humana y un amplio compromiso con el desarrollo del País Vasco, sus instituciones y su gente.

**Fernando Alana | LANGUNE - HIZKUNTZ INDUSTRIEN ELKARTEA EUSKAL HERRIAN / ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS DE LA LENGUA EN EL PAÍS VASCO**

Pioneros en la conceptualización del desarrollo regional de #Euskadi desde una óptica global. Zorionak @orkestra #Orkestra10Años.

**James Wilson | ORKESTRA**

Bringing together researchers interested in competitiveness with actors in the territory that can use & shape their research for common good.

**Kevin Morgan | CARDIFF UNIVERSITY**

Orkestra has provided a robust evidence base of economic performance in the Basque economy and all regions should have one.

**Jon Mikel Zabala Iturriagagoitia | DEUSTO BUSINESS SCHOOL**

Strong positioning in clusters, analysis of competitiveness, policy studies and policy evaluation and knowledge transfer.

**Francisco Alburquerque | INVESTIGADOR ASOCIADO A ORKESTRA**

Disponer de un grupo humano de la calidad y motivación profesional que posee Orkestra es todo un lujo y un potencial de conocimiento.

**Ken Dovey | UNIVERSITY OF TECHNOLOGY SYDNEY**

Through facilitating government and industry collaboration, Orkestra is enabling sustainable innovation within Basque Country enterprises.

**Christian Ketels | INSTITUTE FOR STRATEGY AND COMPETITIVENESS, HBS & TCI NETWORK**

Making competitiveness a shared objective for the entire community; moving from facts & analysis to action.

**Anastasiia Konstantynova | ORKESTRA**

Bringing the culture of multi-institutional openness, communication, participation and internationalization.

**Aitziber Barrio | ORKESTRA**

Diez años ya desde que empecé a trabajar con este gran equipo que formamos Orkestra! A seguir así muchos años más! Muchas felicidades!

**José Luis Larrea | PDTE DE HONOR ORKESTRA**

Generar conocimiento avanzado en competitividad implicándose en la transformación real del País me parece diferencial y de gran valor.

**Paul Benneworth | CHEPS, UNI OF TWENTE**

Providing a window for the outside world to understand the contemporary Basque Country.

**Jose Juez Langara | HEGAN - BASQUE AEROSPACE CLUSTER**

Orkestra ha acercado la competitividad regional a la sociedad, y ha movido a los agentes económicos y sociales a sumar y mejorar avanzando.

**Pablo Costamagna | UTN-RAFAELA, ARGENTINA**

En América Latina, el instituto ha aportado al debate de como entender la investigación en los procesos de desarrollo.

**Roberto Urkiza | ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Orkestra nos ha ayudado a realizar nuestro DAFO como País, aportando propuestas para mejorar la economía y el bienestar social. Zorionak!!!

**Mari Jose Aranguren | ORKESTRA**

Garapena sustatzeko ikerketa eraldatzailea bultzadu du.

**Javier Vadillo | CINCO DÍAS**

En busca de nuevos espacios con el legado del conocimiento de Euskadi.

**Nagore Ardanza | ORKESTRA**

CRECER+ Inbertsore sarearen bitarbez, 15 proiektu ekintzaieren finantziaketa lortu da, ia 4 milloj €.

**Pilar Urruticoechea | ENTE VASCO DE LA ENERGÍA**

Orkestra y su equipo profesional seguirán siendo un gran apoyo para el EVE. Nos unen el conocimiento y la capacidad de transformar. Zorionak.

**Miren Larrea | ORKESTRA**

Ikerketa lurraldeko aktoreentzat egiteaz gain, lurraldeko aktoreekin egitea.



Guillermo Dorronsoro | DEUSTO BUSINESS SCHOOL

La evaluación objetiva de los resultados de las políticas, aportando estabilidad, y la investigación-acción en colaboración con los agentes.

**Ibon Gil de San Vicente | ORKESTRA**

Gracias al trabajo y colaboración de muchas personas, desde la visión de los impulsores a ser una realidad e instrumento para la sociedad.

**Edurne Magro | ORKESTRA**

Proud of growing as a researcher and contributing to Basque regional competitiveness through knowledge and action.

**Pedro Luis Uriarte | PRESIDENTE EJECUTIVO DE ECONOMÍA, EMPRESA, ESTRATEGIA**

En sólo diez años de vida, Orkestra ha realizado una fantástica labor. Su trabajo ha sido y será valioso, imprescindible e impagable.

**José María Guibert Ucín | DEUSTUKO UNIBERTSITATEA**

Orkestak gure hirugarren misioa bultzatu du, eragile askoren elkar lanaren bitarbez, garapen ekonomikoaren bila herritarren ongizaterako.

**M. Davide Parrilli | BOURNEMOUTH UNIVERSITY, UK**

Proyectar marcos interpretativos globales para el desarrollo territorial y apalancar las relaciones universidad-empresa-territorio.

**Xabier Sabalza Laskurain | DEUSTOTECH**

Euskal errealitate ekonomikoa sakonean etengabe aztertuz eta harez gero norabide eta helburu berrniak jarriz, denok irabazle. Lan bikaina!

**Jesús Alberdi Areizaga | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN-ORKESTRA**

Modelizar con rigor académico un sistema de medición de la competitividad y la identificación de factores clave para su mejora y desarrollo sostenible.

**Macarena Larrea | ORKESTRA**

Una visión de las fortalezas y debilidades del País Vasco.

**Beñat Bilbao-Osorio | THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT**

Orkestra has become a world-leading research institute that pushes forward our understanding of the local drivers of competitiveness.

**Usue Lorenz | ORKESTRA**

Orkestran 10 urte hauetan bereitzu gaituena Euskal Herriko lehiakortasuna hobetzeko izan dugun grina izan da.

**Jon Azua Menda | ENOVATINGLAB,S.L.**

Konocimiento,Koopetencia,Klusterización,gloKalización investigando, instruyendo e impactando: ORKESTRA KOMPETITIVA, en/desde EusKadi.

**Arrate Arin Tapia | EUSKO IKASKUNTZA**

Orkestra, 10 urte hauetan, Ikerketatik abiatu eta ekintzara bideratutako ahalegin kolektibo bateruntz mugitzeko gai izan da.

**Alejandro Ruelas-Gossi | UNIVERSITY OF MIAMI AND NEW YORK UNIVERSITY**

As I said in my press conference as founding Director General of Orkestra: "it will become the crystal of competitiveness of Euskadi" It is.

**Begoña Etxebarria Madariaga | NOVIA SALCEDO FUNDACIÓN**

Formación de personas directivas con un mismo modo de pensar la competitividad incluyendo factores como la cooperación y el capital humano.

**Sandy K. Baruah | FORMER MEMBER OF ORKESTRA'S ADVISORY COUNCIL**

Congrats to Orkestra on 10 yrs of academic and economic development innovation. Pleasure to be on board with @soumitradutta #Orkestra10Years.

**Silvina Romano | UNIVERSIDAD NACIONAL DE TIERRA DEL FUEGO**

Destaco la aportación a la conceptualización del territorio en el debate de la competitividad regional.

**Estibaliz Hernández Laviña | GOBIERNO VASCO**

A lo largo de los últimos años, Orkestra ha sido una herramienta de gran utilidad para Euskadi proporcionando conocimiento y experiencia en política de clusters y de competitividad, y contribuyendo así al desarrollo económico y social de nuestro país.

**Luis Silveira | UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY**

Una institución de excelencia comprometida a mejorar el bienestar de la sociedad vasca desde la investigación académica aplicada.

**José Luis Curbelo | UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA, MADRID**

Orkestra contribuye reflexiones relevantes para avanzar la competitividad del País Vasco ayudando a los actores a avanzar estrategias.

**Andrés Arizkorreta | PRESIDENTE DE CAF**

Unir los conceptos País Vasco y competitividad en una red internacional de primer nivel con Harvard y Porter hace diez años, fue visionario.

**Cristina Iturrioz | VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO**

Orkestra, 10 años investigando en interacción con agentes sociales e impactando en el desarrollo económico y social del país. Zorionak!

**Iñigo Ruiz de Apodaca | ORKESTRA**

Orkestra ha colaborado con agentes locales e internacionales para generar conocimiento y reflexiones con impacto real en la sociedad vasca.

**Leire Aldabaldetreku | CLUSTER HABIC**

Gracias por vuestro análisis certero de la situación empresarial del País Vasco y los retos empresariales que vamos a encarar en el futuro.

**Jon Larrinaga | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN-ORKESTRA**

Orkestra ha sido durante 10 años un testigo fiel y valiente de la evolución de la competitividad de nuestra economía. Su carácter pionero le convierte en un instrumento de máxima actualidad en una UE que aspira a construir una red de observatorios de competitividad en sus países miembros.





Endika Sánchez | CÁMARA DE COMERCIO DE GIPUZKOA
Orkestra ha conseguido consolidarse como un actor relevante en la mejora de la competitividad del País Vasco.



Daniel Covarrubias | MINISTERIO DE ECONOMIA - MEXICO

Felicitaciones @orkestra por los primeros diez años en apoyo a la conducción del #desarrolloterritorial y la #competitividad del País Vasco.



David Audretsch | INDIANA UNIVERSITY

As a relentless champion of the Basque Region, Orkestra has emerged as a global thought leader on how to create competitiveness and harness global opportunities.



Alberto Alberdi Larizgoitia | GOBIERNO VASCO

En 10 años Orkestra ha hecho posible que Euskadi y sus instituciones estén en la vanguardia de las políticas de innovación y competitividad.



James Karlsen | UNIVERSITY OF AGDER

Orkestra, giving real substance to multi-level governance in the Basque Country.



Victor Urcelay | VICERRECTOR, UNIVERSIDAD DE DEUSTO

Un caso exitoso de colaboración entre la Universidad, las empresas y las instituciones públicas al servicio del progreso económico y social.



Inmaculada Ugarteche | UNIPORT

Un espacio de reflexión compartida para el ahora y el futuro de la cooperación público-privada (el cuore de los clusters).



Bart Kamp | ORKESTRA

Showcasing and putting into perspective the socio-economic reality of this remarkable land, as a basis for in- & outsiders to draw lessons.



Xabier Iturbe | KUTXA

Medir con criterios objetivos la competitividad del País y sus empresas.



Olga Rivera | UNIVERSIDAD DE DEUSTO

Estupenda iniciativa! 10 años ya... Como pasa el tiempo! Un abrazo.



José Ignacio Goirigolzarri | PRESIDENTE DE BANKIA
Felicitaciones por estos 10 años que os han convertido en uno de los principales agentes de cambio de la sociedad vasca.



Adrian Healy | CARDIFF UNIVERSITY

Combining compelling research with insightful comment, Orkestra has helped Europe learn from experience in the Basque Country.



Asier Minondo | DEUSTO BUSINESS SCHOOL

La referencia para saber cómo está la economía vasca y reflexionar sobre qué debemos hacer para ser más competitivos.



Daniel Innerarity | INSTITUTO DE GOBERNANZA DEMOCRÁTICA

Sin Orkestra, este País tendría más ruido que música, más de lo mismo y menos cosas nuevas. Zorionak!



Ana Carmen Diaz Mendoza | ORKESTRA

Agente determinante para mejorar la competitividad del País Vasco.



Fernando Sierra | EUSKALIT (DG)

Orkestra se ha convertido en un faro, en un referente para el análisis, diagnóstico y comprensión de las claves de la competitividad.



Ainara Basurko | BEAZ

Ikerketa aplikatuaren esparrutik, Orkestrako profesionalek tokiko garapena kudeatzeko ikuspegia eta tresnak eskaini dizkigute.



Txema Villate | INNOBASQUE

Un referente en investigación de vanguardia para la competitividad del territorio y para el futuro de Euskadi en conexión con el mundo.



Lorea Larrabeiti | ORKESTRA

Ikerketatik haratago, lurralte lehiakortasunean eragiten duen laborategi bizia gara. Izaera anitz eta energiaz beteriko lan talde langilea.



Megan Briggs | ORKESTRA

A privilege to work alongside such dedicated and professional colleagues. Happy anniversary Orkestra!



Alberto Garcia Erauzkin | EUSKALTEL, S.A.

Orkestra es la respuesta vasca, para Euskadi, con reconocimiento internacional, a la pregunta crucial sobre cómo ser un país COMPETITIVO.



Rakel Reyes | ACLIMA

@orkestra y @AclimaEuskadi trabajando por la #competitividad de la ecoindustria vasca. #Orkestra10años.



Susana Rodríguez Vidarte | DEUSTO BUSINESS SCHOOL

Conocimiento riguroso de nuestra realidad económica y social, clave para identificar las palancas de mejora de nuestra competitividad.



Julian de Juan | ESTRATEGIAPI

Como alumno de la 1ª promoción del #MOC, que ya han cursado más de 2.000 personas en Euskadi, muchas felicitaciones @orkestra #Orkestra10Años.



Xabier Urdangarin | UROLA KOSTAKO UDAL ELKARTEA
Gipuzkoan, herriz herri, Orkestraren musika behar dugu, denon dantzarekin lehiakortasuna hobetzeko. Iker eta ekin!



Patricia Valdenebro | TCI NETWORK - THE COMPETITIVENESS INSTITUTE

By orkestrating Basque players & through rigorous action-research @orkestra is international reference in #competitiveness & territorial development.



Carlos Peña | INNOBASQUE

Conocimiento avanzado en modelos de competitividad regional y evaluación de políticas, fruto de una investigación de excelencia.



Ibai Iriarte

Orkestra: Garapenaren inguruan zubiak eraiki, estrategia politiko desberdinaren arteko adostasun puntuak lotu.



Pedro Fortea | MAFEX

Orkestra ha sido y es un elemento clave en la mejora competitiva de la industria en la CAPV. Enhорабуена por los diez años!



10

HACIA UNA NUEVA NORMALIDAD

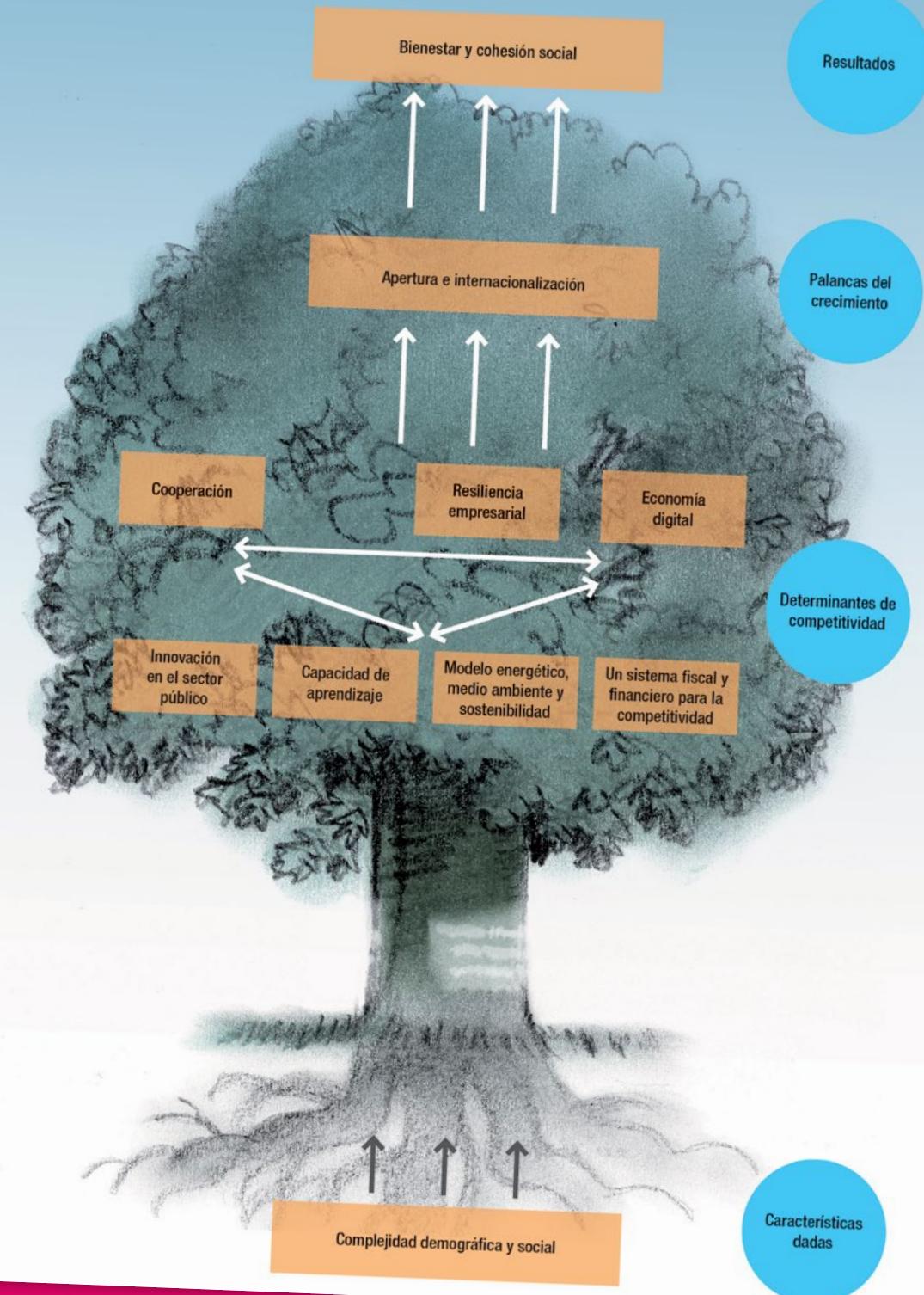
Manifiesto 10º Aniversario Orkestra

Orkestraren 10. Urteurreneko Manifestua

Manifesto Orkestra 10th Anniversary

Manifiesto 10º Aniversario Orkestra HACIA UNA NUEVA NORMALIDAD

10 AÑOS
Orkestra
INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO



El mundo se ha convertido en un espacio de incertidumbre y de transformaciones profundas, que está cambiando a gran velocidad. Y lo va a seguir haciendo. En la próxima década, Euskadi tiene que hacer frente a diferentes retos, derivados tanto de tendencias económicas y sociales de carácter global como de su propio contexto.

Estos cambios, o retos, forman parte de la nueva normalidad y afectarán a la competitividad de Euskadi como territorio. Pero existe la oportunidad de actuar sobre algunos de los factores que van a incidir en el desarrollo futuro de Euskadi.

Este Manifiesto, redactado con motivo del décimo Aniversario de Orkestra, plantea los diez retos más relevantes a los que se enfrentará Euskadi en la próxima década, con el fin de establecer las bases para una respuesta proactiva que permita seguir impulsando un espacio singular, competitivo, abierto y conectado al mundo.

1. Bienestar y cohesión social

El progreso de Euskadi, su desarrollo en el contexto internacional, y su papel en una economía globalizada deben contemplar el bienestar de todas las personas y la cohesión social. El crecimiento económico no debe ser un fin en sí mismo, sino un aspecto necesario para avanzar en la transformación social desde conceptos de corresponsabilidad, solidaridad y compromiso.

2. Apertura e internacionalización

La globalización es un camino sin retorno de doble dirección. Para Euskadi es fundamental seguir desarrollando capacidades para incrementar su grado de internacionalización y apertura para atraer y retener talento, ayudar a las personas jóvenes que deseen salir al exterior para su desarrollo personal, ser un espacio competitivo atractivo para los inversores globales y consolidar centros de decisión empresariales comprometidos con el futuro del territorio y de sus ciudadanos.

3. Cooperación

Desde la perspectiva de una economía regional es imprescindible impulsar los procesos de cooperación para innovar, desarrollar ventajas competitivas y abordar mercados internacionales. La cooperación entre distintos agentes económicos y sociales, públicos y privados, es la alternativa necesaria para superar el llamado “valle de la muerte”; es decir, para que el conocimiento y la tecnología lleguen al mercado, respondan a los retos sociales y se traduzcan en innovación.

4. Resiliencia empresarial

La pequeña y mediana empresa será, cada vez más, un actor clave en los sistemas de producción globales. En la era de la Industria 4.0, el principal reto para las empresas de nuestro entorno es avanzar en la incorporación de las nuevas tecnologías, intensificando la servitización y la adaptación de sus productos a condiciones de producción altamente flexibles. Y en ese mismo contexto, es necesario afrontar la evolución hacia nuevos modelos de organización empresarial que contemplen aspectos como la participación de los trabajadores en la propiedad o la transformación de las relaciones laborales.

5. Economía digital

La revolución digital, además de ser un acelerador de la transformación social, tiene un impacto directo en las empresas y en el tejido productivo. Pero supone, también, una oportunidad para el territorio en su conjunto a través del fortalecimiento de un sector económico con una gran capacidad de generar nuevas actividades. La aplicación de estas tecnologías en ámbitos como la salud, la educación, la energía o el ocio, puede contribuir a la socialización de tecnologías y conocimientos impulsando la innovación social.

6. Innovación en el sector público

La complejidad de las transformaciones y retos económicos y sociales requieren de una profunda innovación en el sector público, tanto en sus estructuras organizativas como en sus relaciones con otros agentes, para establecer un nuevo sistema de gobernanza multi-nivel e integradora, que incluya la participación como aspecto clave de los procesos de decisión y que elimine los silos para optimizar el uso de los instrumentos públicos (policy-mix).

7. Capacidad de aprendizaje

La capacidad y velocidad de transformación de la información en conocimiento y aprendizaje son claves para una transformación territorial. Los mecanismos tradicionales del sistema educativo no son suficientes y es imprescindible desarrollar otros nuevos que tengan en consideración las competencias necesarias en el nuevo escenario. El cambio hacia un nuevo modelo de aprendizaje permitirá la disponibilidad de personas capacitadas para el futuro tejido industrial y social de Euskadi. La Universidad y la Formación Profesional deben desempeñar un papel fundamental en este nuevo enfoque.

8. Modelo energético, medio ambiente y sostenibilidad

Es necesario desarrollar un modelo de producción y consumo energético más eficiente y sostenible, teniendo además, en cuenta cuestiones como la pobreza energética. Tras la transición al gas, Euskadi debe abordar su transformación energético-industrial en el marco de una economía descarbonizada y competitiva, adoptar fuentes energéticas sostenibles y desarrollar la denominada fiscalidad verde. Al mismo tiempo, los riesgos medioambientales y la escasez de recursos naturales hacen necesaria la adopción de modos de producción, transporte y movilidad más sostenibles.

9. Un sistema fiscal y financiero para la competitividad

La readaptación del sistema fiscal y financiero es imprescindible para hacer frente al impacto de los retos sociales en el gasto público y seguir impulsando, al mismo tiempo, un territorio y un tejido industrial avanzado que pueda afrontar los cambios, y retener y atraer los centros de decisión empresariales. El Concierto Económico se debe continuar reforzando como un instrumento imprescindible para la sostenibilidad del sistema fiscal vasco.

10. Complejidad demográfica y social

En un contexto de mayor esperanza de vida y envejecimiento de la población es determinante resolver el desequilibrio entre las previsiones de población activa y de gasto público ligado al estado de bienestar, influyendo además en la distribución de la riqueza. Es, además, necesario superar el planteamiento de relevo generacional para poner en valor la conexión intergeneracional, y construir, desde la diversidad, la nueva normalidad en la que durante un periodo de tiempo mayor convivirán personas jóvenes y mayores. Los flujos migratorios deben ser considerados como un factor que puede alterar este equilibrio, siendo necesario tenerlos en consideración. Este reto de la complejidad demográfica y social afecta, claramente, a los anteriores y condiciona el fin último, que es el bienestar de la sociedad.

Estos diez retos de futuro identificados por Orkestra ponen de relieve la oportunidad de avanzar de forma coordinada entre todos los agentes del territorio para diseñar una respuesta propia e integrada a los desafíos que van a llegar. Con el objetivo compartido de reforzar la competitividad de Euskadi para consolidar un espacio social de progreso y convivencia, entendiendo la competitividad desde una visión integradora que busca el bienestar para el mayor número de personas.

Munduan ziurtasun eza eta eraldaketa salonak dira nagusi, oso azkar ari da aldatzen dena. Eta halaxe jarraituko du. Hurrengo hamarkadan, Euskadik hainbat erronkari egin beharko dio aurre, batzuk ekonomia eta gizarte joera globaletatik eratorritakoak eta beste batzuk bere ingurune berezitik datozenak.

Aldaketa edo erronka horiek norantzsun berri bat osatzen ari dira, eta Euskadiren lehialkortasunean eragina izango dute. Baino badugu aukera Euskadiren etorkizuneko garapenean eragina izango duten faktore horietako batzuen gainean jarduteko.

Manifestu honel, Orkestraren hamargarren urteurrenaren harira idatziale, Euskadik datorren hamarkadan aurrean izango dituen hamar erronka garrantzitsuenak jasotzen ditu, erronka horiei erantzun proaktibo bat emateko oinarriak jarri eta, horrela, eremu berezi, lehialkor, ireki eta munduari konektatua eraikitzen jarraitzeo.

1. Ongizatea eta gizarte kohesioa

Euskadiren aurrerabideak, nazioarteko ingurunean, eta herrialdeak ekonomia globalizatuaren izango duen tokiak pertsona guztien ongizatea eta gizarte kohesioa izan behar ditu helburu. Hazkunde ekonomikoa ez da, berez, xedea, baizik eta bitarteko bat, gizarte eraldaketan aurrera egiteko, elkarreko erantzukizunean, elkartasunean eta konpromisoan oinarri hartuta.

2. Ireakitza eta nazioartekotza

Globalizazioa itzulerak gabeko bidea da, baina bi noranzkokoa. Euskadirentzat, funtsezko da nazioartekotze eta ireki mailan aurrera egiteko gaitasunak lantzen jarraitzea, horrela, talentua erakartzeko eta bertan eusteko; beren bidea bilatu nahian, kanpora atera nahi duten gazteei laguntzea; inbertsiogile globalentzat lurralde lehiakor eta erakargarria bihurtzea; eta lurraldearen eta bertako herritarren etorkizunarekin kopromiso sendoa duten enpresen erabaki guneak sendotzea.

3. Lankidetza

Eskualde ekonomiaren ikuspegitik, ezinbestekoa da lankidetza prozesuak sustatzea, berrikuntzan aurrera egiteko, lehiazko abantailak lortzeko eta nazioarteko merkatuetara iristeko. Ekonomia eta gizarte eragile publiko eta pribatuaren arteko lankidetza beharrezkoa da "heriotzaren harana" deitutakoa gaintitzeko, hau da, jakintza eta teknologia merkaturaino iristeko, gizarte erronkei erantzuteko eta berrikuntza bihurtzeo.

4. Enpresen erresilientzia

Enpresa txiki eta ertainak, gero eta gehiago, eragile gakoak izango dira ekoizpen sistema globaletan. 4.0 industriaren aroan, gure inguruko zerbitzutzean sakonduz eta produktuak ekoizpen baldintza oso malguetara egokituz. Eta, ingurune horretan bertan, ezinbestekoa da enpresen antolaketa eredu berrietara urretsak egitea, aintzat hartzeko, besteak beste, langileek jabetzan parte hartzeko aukera edo lan harremanak eraldatzea.

5. Ekonomia digitala

Iraultza digitalak, gizarte eraldaketaren bizkortzaile izateaz gainera, zuzeneko eragina du enprestan eta ekoizpen ehuneari. Baino, gainera, lurralde osoarentzat aukera bat ere bada, jarduera berriak sortzeko izugarritzko gaitasuna duen sektore ekonomiko bat indartzea dakarrelako. Teknologia horiek osasun, hezkuntza, energia edo aisiaren esparruetan erabiltzeak teknologiak eta jakintzak gizarteratzen lagundi dezake eta, horrela, gizarte berrikuntza indartuko litzateke.

6. Berrikuntza sektore publikoan

Ekonomia eta gizarte eraldaketen eta erronken konplexutasunak ezinbesteko egiten du sektore publikoan ere berrikuntza txertatzea, bai antolaketa egituretan eta bai beste eragileekiko harremanetan. Zehazki, maila askotako gobernantza sistema integratzaile berri bat behar da, parte hartzea erabaki prozesuen erdi-erdian jarriko duena eta siloak ezabatuko dituena, tresna publikoen erabilera optimizatzeko (policy-mix).

7. Ikasteko gaitasuna

Informazioa jakintza eta ikaskunta bihurtzeko gaitasuna eta azkartasuna gakoak dira lurraldea eraldatzeko. Hezkuntza sistemaren ohiko mekanismoak ez dira horretarako nahikoak; ezinbestekoa da beste mekanismo batzuk lantzea, jokaleku berrian behar diren gaitasunak kontuan hartuta. Ikaskuntza eredu berri batek aukera emango du Euskadiren industria eta gizarte etorkizunerako pertsona gaituak prestatzeko. Ikupegi berri horretan, funtsezko egiteko dute unibertsitateak eta lanbide heziketak.

8. Energia eredu, ingurumena eta jasangarritasuna

Energiaren ekoizpen eta kontsumorako eredu efizienteagoa eta jasangarriagoa garatu behar da, energia pobrezia ere kontuan hartuko duena. Gaserako bidea egin ondoren, Euskadik energia eta industria eraldaketari egin behar dio aurre, karbonorik gabeko ekonomia lehiakorrean. Horretaz gainera, energia iturri jasangarriak erabili behar ditu eta zergagintza berdea deitutakoa garatu. Era berean, ingurumen arriskuek eta natur baliabideen eskasiak behar-beharrezko egiten dute ekoizpen, garraio eta mugikortasun bide jasangarriagoak erabiltzea.

9. Lehiakortasunari lagunduko dion zerga eta finantza sistema

Zerga eta finantza sistema egokitzen egin behar dira, alde batetik gizarte erronkek gastu publikoan duten eraginari aurre egiteko eta, beste aldetik, industria lurralde eta sektore aurreratua bultzatzen jarraitzeko, aldaketei aurre egiteko gai izango dena eta enpresen erabaki guneei eutsi eta horrelako gehiago erakartzeko lan egingo duena. Kontzertu Ekonomikoa sendotzen jarraitu behar dugu, ezinbesteko tresna baita euskal sistema fiskalaren jasangarritasuna bermatzeko.

10. Demografia eta gizarte konplexutasuna

Bizi ibaropena eta biztanleriaren zahartzea handiagoak izanik, garrantzi handikoa da biztanleria aktiboaren eta ongizate estatuari lotutako gastu publikoaren aurreikuspenen arteko desorekari erantzutea, eta, horretaz gainera, aberastasunaren banaketan eragitea. Belaunaldien arteko haustura gaintitu behar da, belaunaldien arteko loturari dagokion balioa emateko eta, anitzasuna oinarri hartuta, normaltasun berri bat eraikitzeko, gazteak eta helduak elkarrekin denbora luzeagoan bizi daitezen. Migrazio fluxuek oreka hori alda dezakete eta, horregatik, kontuan hartzekoak dira. Demografia eta gizarte konplexutasunaren erronka honek eragina du aurreko erronka guztieta eta, gainera, azken xedea ere baldintzatzen du: gizartearen ongizatea.

Orkestrak identifikatu dituen etorkizuneko hamar erronka horiek agerian uzten dute aurrera egiteko aukera paregabea dugula iristear diren erronka horiei emango diegun erantzuna lurraldeko eragile guztien artean, modu koordinatuan eta elkarrekin, diseinatzeko. Guztioak helburu berbera dugu: Euskadiren lehialkortasuna indartzea, aurrerapen eta bizikidetzarako gizarte eremu bat eraikitzeko, lehialkortasuna ahalik eta pertsona gehienentzako ongizatea lortzeko bitarteko dela ulertuta.

The world has become a place of uncertainty and major transformation and is changing at great speed – and will continue to do so. Over the next decade, the Basque Country is going to have to face different challenges deriving both from economic and social trends of a global nature and from within its own context.

These changes – or challenges – form part of the new normality and will affect competitiveness in the Basque Country as a territory. Yet the opportunity exists to act on some of the factors that are going to have an impact on its future development.

This manifesto, which has been drafted to mark the occasion of the tenth anniversary of Orkestra, takes the ten most important challenges that the Basque Country will be facing over the next decade into consideration, with a view to laying down the requirements for a proactive response that will enable a singular and competitive area to be fostered that is both open and connected to the world.

1. Wellbeing and cohesion

Progress in the Basque Country, its development within the international context, and its role in a globalised economy, should take into account the wellbeing of all individuals and social cohesion. Economic growth should not be considered a target in itself, but rather, an aspect that is needed in order to make advances in social transformation via the concepts of co-responsibility, solidarity and commitment.

2. Openness and internationalisation

Globalisation is a one-way journey. It is essential for the Basque Country to continue developing its capacity to increase the extent to which it is internationalised and opens up so as to attract and retain talent, help the personal development of young people who wish to move overseas, be an attractive and competitive place for global investors, and consolidate business decision-making centres which are committed to the territory's future and that of its citizens.

3. Cooperation

From the standpoint of a regional economy, it is essential to foster cooperation processes in order to innovate, develop competitive advantages and make inroads into overseas markets. Cooperation between different economic and social agents – both public and private – constitutes the alternative needed to overcome what is known as the “valley of death”, i.e. to ensure that knowledge and technology reach the market, meet social challenges and translate into innovation.

4. Business resilience

The small and medium-sized enterprise will become an increasingly key actor in global production systems. In the era of Industry 4.0, the main challenge facing companies from our milieu is to make advances in incorporating new technologies, intensifying servitization and adapting their products to highly-flexible production conditions. And within that same context, it proves necessary to tackle evolution towards new models of business organisation that take aspects into consideration such workers' participation in ownership and the transformation of labour relations.

5. Digital economy

The digital revolution, as well as accelerating social transformation, has a direct impact on companies and on the productive fabric. Yet it also means an opportunity for the territory as a whole via the strengthening of an economic sector with a great capacity to create new activities. Applying these technologies in areas such as health, education, energy and leisure may contribute towards the socialisation of technologies and knowledge by fostering social innovation.

6. Innovation in the public sector

The complexity of transformations and economic and social challenges require major innovation in the public sector – both in terms of its organisational structures and its relations with other agents. This is needed in order to establish a new system of multi-level, integrating governance that includes participation as a key aspect of decision-making processes and breaks down silos to optimise the use of public instruments (*policy-mix*).

7. Learning capacity

The capacity and speed of transformation of information in knowledge and learning are the keys for territorial transformation. The traditional mechanisms attached to the education system are insufficient, making it essential to develop other new ones that take the competences needed in the new scenario into consideration. The change towards a new learning model will increase the number of skilled individuals for the future industrial and social fabric of the Basque Country. Universities and vocational training centres must perform a fundamental role in this new approach.

8. Energy, environmental and sustainability model

A more efficient and sustainable energy production and consumption model needs to be developed, also taking into account issues such as energy poverty. Following the transition to gas, the Basque Country needs to take its transformation on board within the context of a decarbonised and competitive economy, adopt sustainable energy sources and develop what are known as green tax regulations. At the same time, environmental risks and the scarcity of natural resources will make it necessary to adopt more sustainable means of production, transport and mobility.

9. A tax and financial system for competitiveness

The re-adaptation of the tax and financial system is essential in order to deal with the impact of social challenges on public expenditure while at the same time continuing to promote a territory and advanced industrial fabric that is able to deal with changes, and retain and attract business decision-making centres. The Economic Agreement (between the Basque Country and Spain) must continue to be reinforced as an essential instrument for sustainability of the Basque tax system.

10. Demographic and social complexity

Within a context of longer expectancy and population ageing, dealing with the imbalance between social security benefits for the working population and public expenditure linked to the welfare state is a determining factor – also influencing wealth distribution. It is also necessary to overcome the situation regarding generational renewal so as to revitalise the inter-generational connection and, through diversity, build a new normality in which both young and elderly people will coexist for a longer period of time. Flows of migrants need to be considered as a factor that may alter this balance and therefore need to be taken into account. This complex demographic and social challenge clearly affects the aforementioned and conditions the ultimate goal, which is the wellbeing of society.

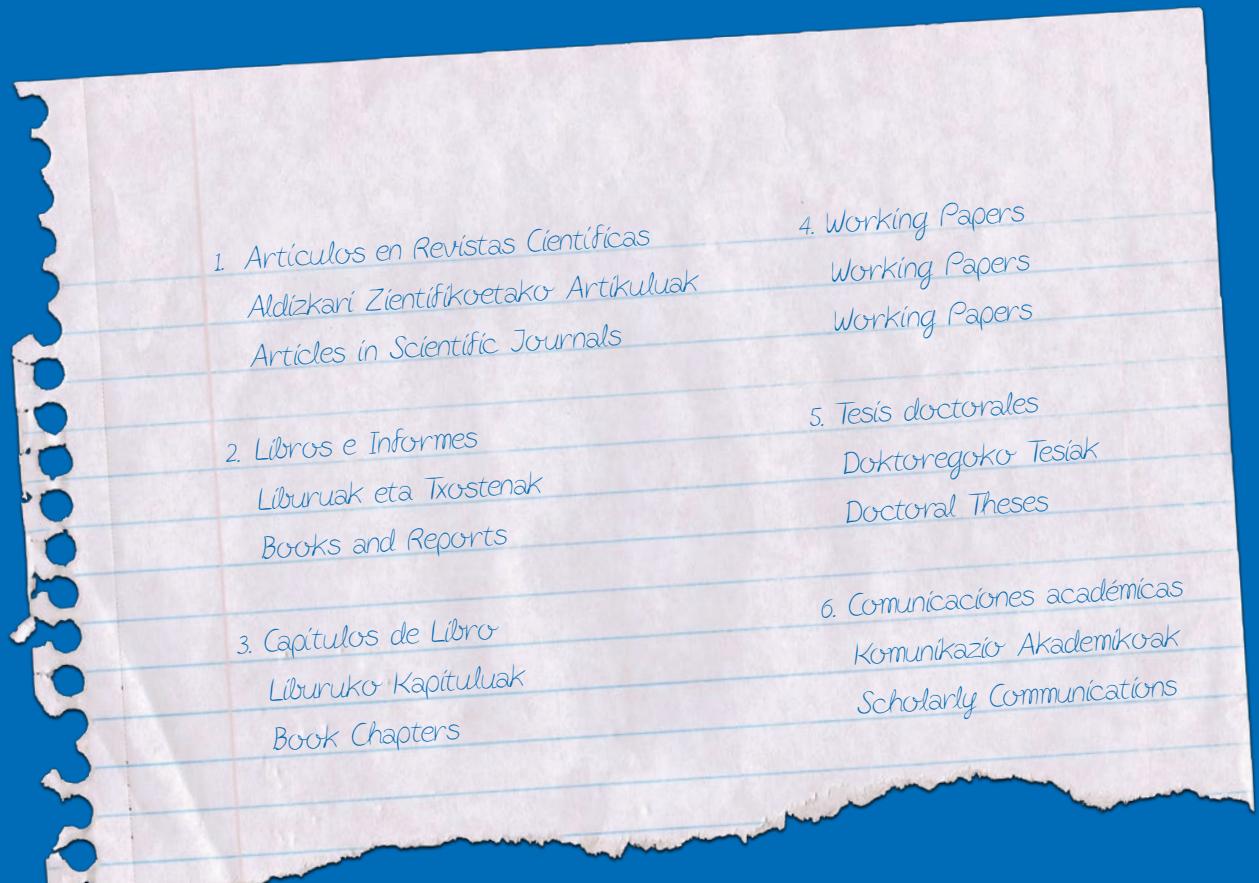
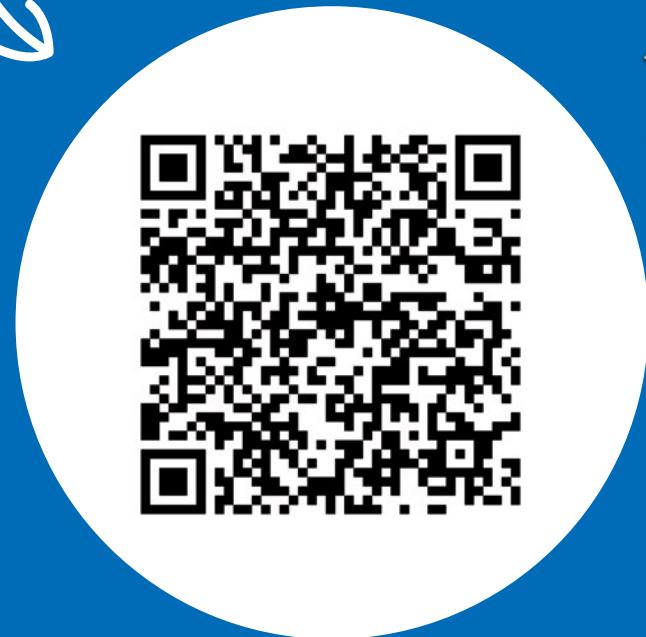
These ten future challenges identified by Orkestra highlight the chance for all agents within the territory to make advances in a coordinated manner in order to design their own integrated response to the challenges still to come. The aim is to reinforce competitiveness in the Basque Country so as to consolidate an area of social progress and coexistence – with competitiveness being understood via an integrating vision that seeks the wellbeing of the greatest number of individuals.





Producción Científica 2006-2016*

*Marzo/Martxo/March



www.orkestra.deusto.es

10^o Orkestra

BASQUE INSTITUTE
OF COMPETITIVENESS
DEUSTO FOUNDATION



EVE | Ente Vasco de la Energía



kutxa obra social



BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP

Deusto
University of Deusto