BILBAO NEXT LAB

LABORATORIO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN DE BILBAO

Deusto
Universidad de Deusto
Deustuko Unibertsitatea
University of Deusto

Orkestra
BASQUE INSTITUTE OF COMPETITIVENESS
DEUSTO FOUNDATION

Bilbao

BILBAO NEXT LAB

LABORATORIO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN DE BILBAO

¿De dónde venimos?

Bilbao Next Lab es el laboratorio de investigación-acción (en adelante IA) de la estrategia de especialización de Bilbao. Desde el inicio de sus actividades en 2013 mantiene el objetivo de facilitar, a través de la especialización, la **transformación económica de la ciudad para apoyar un desarrollo urbano sostenible**. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad y el Ayuntamiento de Bilbao junto con Bilbao Ekintza (BE en adelante) colaboran para llevar a cabo dicha facilitación.

La 'Estrategia de Innovación y Especialización Inteligente del municipio de Bilbao-iBilbao2020' definida en 2014 señala las seis áreas y sectores objeto de la estrategia de especialización. El objetivo de impulsar la articulación entre la estrategia de la ciudad y el RIS3 del País Vasco ha supuesto que Bilbao Next Lab se concentre en tres de las seis áreas priorizadas: Industrias Culturales y Creativas, Servicios Avanzados y Economía Digital.

Las Estrategias de Especialización Inteligente (Research and Innovation Smart Specialization Strategies–RIS3) son estrategias de I+D (Investigación y Desarrollo) que buscan generar ventajas competitivas en el territorio en base a las oportunidades y fortalezas existentes. Dichas estrategias pasan por hacer elecciones y definir prioridades que se identifican a través de un proceso de descubrimiento emprendedor que implique a los principales grupos de interés regionales (empresas, emprendedores, gobiernos, centros de investigación/universidades, asociaciones cluster, agencias de desarrollo local,sociedad civil, etc.).

"Las ciudades han sido las grandes olvidadas del RIS3 hasta ahora... Me ha impresionado cómo Bilbao y sus actores han sabido sacar provecho de los espacios distintivos y atributos de la ciudad para desarrollar la estrategia RIS3 urbana."

(Kevin Morgan. Universidad de Cardiff y Orkestra)

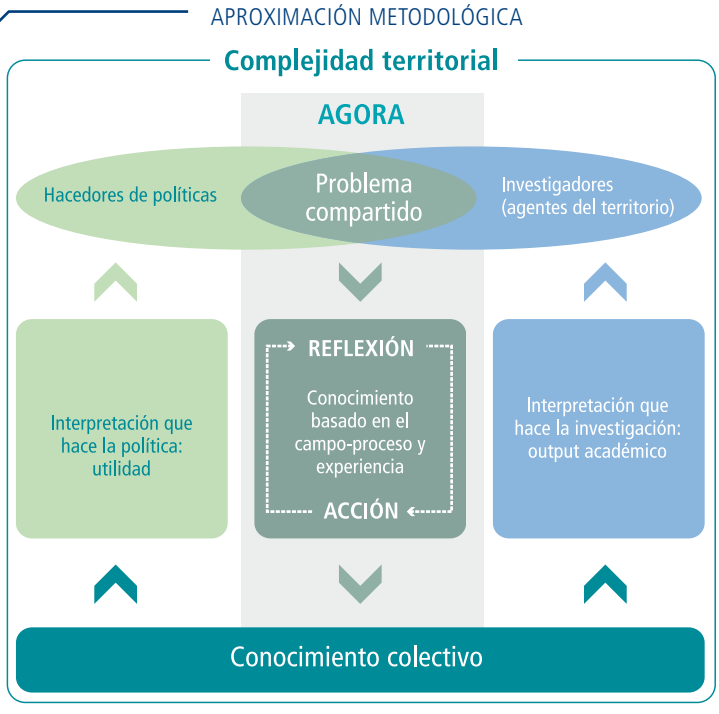
¿Cuál es el foco del proyecto?

Los dos retos principales que se abordan desde este laboratorio están vinculados a los retos a los que se enfrentan el Ayuntamiento y BE a la hora de implementar y desarrollar la estrategia de especialización de la ciudad: **(i) el desarrollo de capacidades del equipo de BE para ejercer su rol de facilitadores del proceso de especialización y, la (ii) construcción de mecanismos para la articulación multinivel de la estrategia de Bilbao en la estrategia RIS3 del País Vasco.**

¿Cuál es el enfoque metodológico de Orkestra para trabajar en Bilbao Next Lab?

Los investigadores de Orkestra contribuyen con su conocimiento para activar y desarrollar continuos ciclos de reflexión-acción en base a los retos acordados entre el Ayuntamiento, Bilbao Ekintza y los investigadores. De este modo, se desarrolla un **conocimiento co-generado** que permite que el equipo de trabajo de Bilbao Ekintza implemente la estrategia mediante diferentes instrumentos. **Orkestra conceptualiza dicho conocimiento como contribución a la comunidad académica**. Se trata de un proceso cíclico en el cual, después de disponer de etapas para reflexionar por su cuenta, investigadores y hacedores de políticas (policy-makers) vuelven a reunirse para una nueva definición del reto.

APROXIMACIÓN METODOLÓGICA



J. Karlsen y M. Larrea (2014)

ESPACIOS BILBAO NEXT LAB

La siguiente figura representa los espacios que componen el laboratorio de IA Bilbao Next Lab. Se trata de los espacios en los que participa el equipo de investigadores de Orkestra aunque pueden existir otros espacios que busquen impulsar la especialización de la ciudad donde no participen los investigadores.

La figura muestra la interconexión entre los espacios. Aunque en cada espacio se desarrollen proyectos y procesos de IA específicos, la interconexión entre ellos permite desarrollar una visión y proceso de IA global. Orkestra facilita tanto el desarrollo de los procesos de IA específicos en cada espacio como la interconexión entre los mismos.

La naturaleza y contribución al proceso de especialización de la ciudad es diferente en cada uno de los espacio. Algunos son espacios con una mayor intensidad de reflexión (Grupo Tractor, Ayuntamiento, Investigación Académica) mientras otros se centran principalmente en la implementación de acciones (espacios de facilitadores, Grupo Local Bilbao).

BILBAO NEXT LAB

LABORATORIO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN DE BILBAO

¿CÓMO TRABAJA CADA UNO DE LOS ESPACIOS BNL PARA ABORDAR LOS RETOS DEFINIDOS?

1

Grupo Tractor Bilbao Ekintza

Se trata del espacio donde se definen los retos principales de Bilbao Next Lab y en el cual se realiza el seguimiento del resto de espacios asegurando una visión de su conjunto. Forman parte del Grupo Tractor las representantes del equipo de Dirección de Bilbao Ekintza (BE) e investigadores de Orkestra. Se celebran reuniones semanales facilitadas por el equipo de Orkestra que contribuye con marcos teóricos, conceptos y análisis relacionados con los retos que se quieren abordar y los modos de abordarlos. Entre los temas que se trabajan destacan los siguientes:

"El proyecto de investigación facilita nuestra transformación; la transformación viene dada por el proyecto… Este modo de hacer investigación no se queda en el análisis, nos ayuda a desarrollar nuestras capacidades y modos de relaciones… conseguimos algo sostenible y el desarrollo de capacidades aumenta el potencial de transformación… es para mí una de las principales fortalezas del proyecto"

(Nora Sarasola. Bilbao Ekintza)

- Definición y legitimación del rol de BE como actor facilitador de la especialización.
- Definición de instrumentos de facilitación para la especialización: se trata de los instrumentos de política que BE implementa para facilitar la especialización en las áreas priorizadas.
  - » INTELIGENCIA COMPETITIVA
    Desarrollo de una inteligencia competitiva básica en cada sector / ámbito priorizado.
  - » MEJORA COMPETITIVA DEL TEJIDO
    Programas de mejora competitiva para el tejido de cada sector / ámbito priorizado.
  - » IMPULSO AL EMPRENDIMIENTO
    Procesos de descubrimiento emprendedor y programas de emprendimiento específicos para los sectores / ámbitos priorizados.
  - » POSICIONAMIENTO DE CIUDAD Y ATRACCIÓN
    Acciones de branding y posicionamiento de la ciudad en cada ámbito / sector priorizado (instrumentos de branding, redes internacionales, eventos, etc.).
  - » ESPACIOS
    Apoyo a la especialización mediante la creación, uso y desarrollo de espacios físicos (zonas y edificios) y virtuales específicos.
  - » TALENTO
    Capacidad de construir, atraer y retener talento para cada sector priorizado.
- Diseño de los talleres de facilitadores de BE: definición de contenidos, aproximación metodológica y seguimiento de los talleres que tienen por objetivo apoyar el desarrollo de capacidades de facilitación del equipo técnico de BE.
- Articulación multinivel del RIS3 del País Vasco y facilitación de acciones para apoyar dicha articulación.
- Coordinación con el resto de espacios de BilbaoNext Lab y proyectos relacionados con la estrategia de especialización (AS-Fabrik, InFocus, proyectos de Cities Lab Katedra de la Universidad de Deusto, etc.) La estrategia de especialización como herramienta para abordar los retos sociales de la ciudad.

AS-Fabrik es un proyecto europeo del programa Urban Innovation Actions (http://uia-initiative.eu/) liderado por el Ayuntamiento de Bilbao que busca incrementar la competitividad y desarrollar los Servicios a Empresas Intensivos en Conocimientos (SEIC-KIBS) de la ciudad a través de un proceso de colaboración público-privada y con el fin de contribuir a la transformación digital de la industria manufacturera del territorio. Orkestra es uno de los socios del proyecto.

2

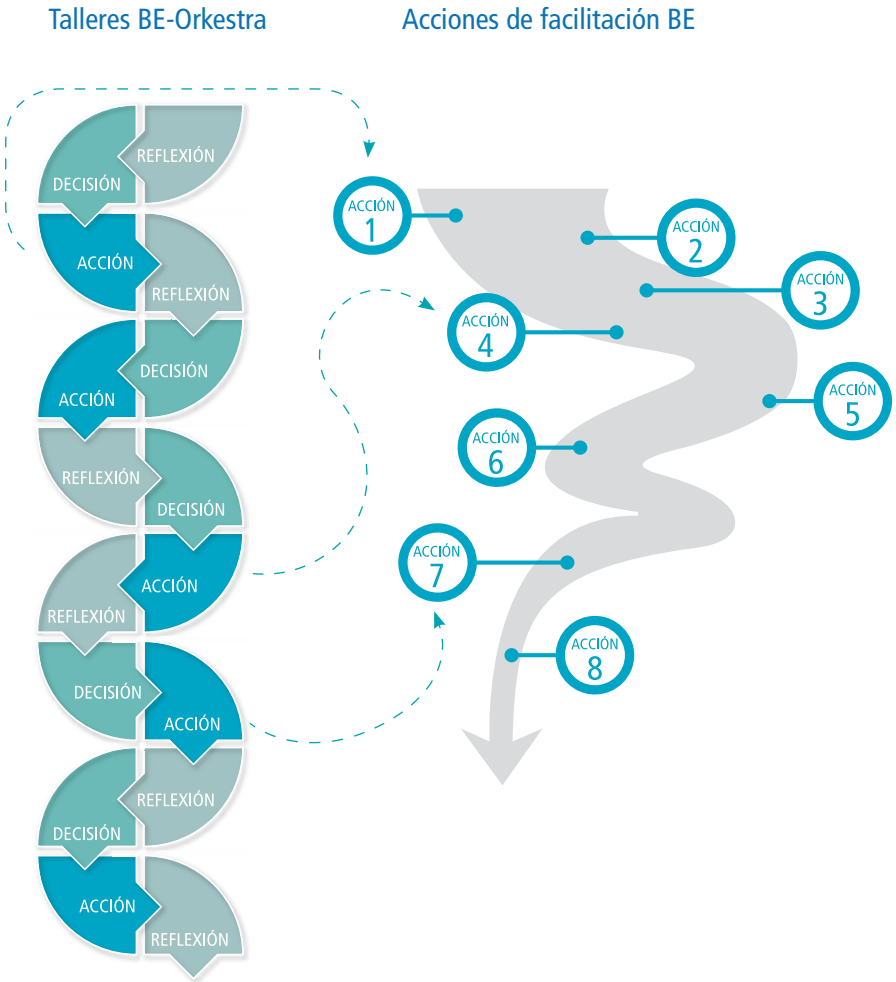
Espacio de facilitadores Bilbao Ekintza

Este espacio, formado principalmente por el equipo técnico de Bilbao Ekintza y sus equipos directivos, busca desarrollar las capacidades de facilitación de los profesionales de la agencia. Se denomina a estas personas facilitadoras del proceso de especialización que pretende impulsar la estrategia iBilbao2020.

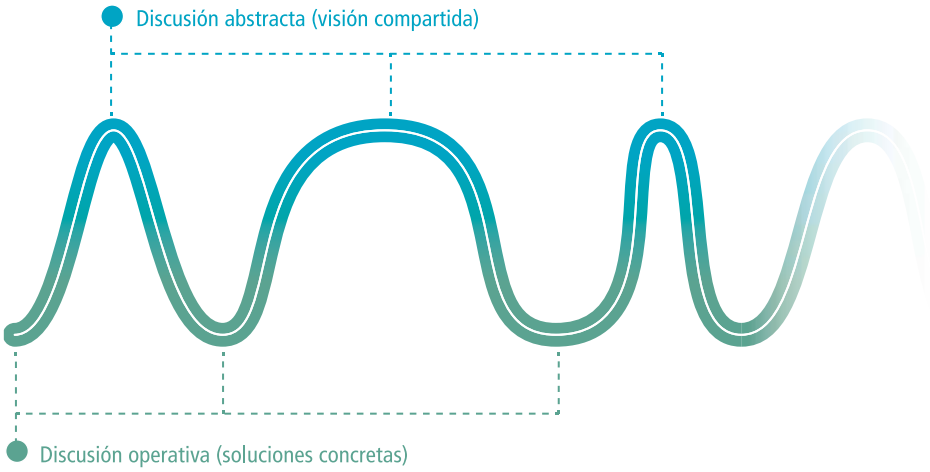
Las personas facilitadoras son aquellas personas que, de forma individual o en el contexto de un grupo, asumen el rol de generar condiciones para que los actores del territorio puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción (Costamagna y Larrea, 2017). La persona facilitadora lleva a cabo su proceso de reflexión, decisión y acción supeditada a los procesos paralelos de los actores y para ello cuenta con una serie de capacidades. El espacio de facilitadores de Bilbao Next Lab tiene el objetivo de desarrollar dichas capacidades y lo hace mediante talleres que se fundamentan en IA.

Proceso de Reflexión-Acción en el espacio de facilitadores

El reto principal al cual se enfrentan los facilitadores es la implementación de los instrumentos de política definidos para facilitar la especialización (véase listado en página anterior). A cada equipo o área de BE le corresponde la implementación de uno u otro instrumento. Los talleres del espacio de facilitadores buscan definir las acciones de facilitación para la implementación de dichos instrumentos. Para ello, el equipo de Orkestra facilita un proceso cíclico donde los facilitadores reflexionan sobre su rol como facilitadores en relación a los instrumentos que les corresponden y toman las decisiones que llevarán a la acción en otros espacios donde participan los actores territoriales (empresas, universidades, emprendedores, etc.) y no participan los investigadores de Orkestra.



El espacio de facilitadores permite así elevar la reflexión a un estadio abstracto en base a lo que acontece en la operativa de la implementación de dichos instrumentos. Los marcos, conceptos o análisis realizados por los investigadores permiten ese movimiento desde la discusión operativa a la discusión abstracta y viceversa. La discusión abstracta contribuye a la construcción de una visión compartida entre facilitadores e investigadores sobre lo trabajado en este espacio, mientras que la discusión operativa permite definir soluciones concretas como son las acciones de facilitación mencionadas anteriormente



Desde mediados de 2017, los talleres de facilitadores se han centrado, principalmente, en las herramientas de vigilancia competitiva y PDE. Ha sido el equipo de Sectores Estratégicos quien ha participado de manera más intensiva en los talleres por tratarse del equipo responsable de estos instrumentos. La celebración de reuniones individuales con los agentes invitados a participar en los PDEs o el relato de la agencia para conseguir su implicación son ejemplos de las acciones que se derivan de lo trabajado en este espacio.

Desde febrero de 2018, el espacio de facilitadores ha comenzado a trabajar el resto de instrumentos de facilitación incluyendo a los equipos y áreas de la agencia correspondientes (programas de apoyo al emprendimiento en los sectores priorizados, branding, etc.).

Los PDE son procesos que implican a diferentes agentes emprendedores de diferentes ámbitos (empresas, centros tecnológicos, universidad, agencias públicas, sociedad civil, etc.) con el fin de descubrir y producir nuevas oportunidades que apoyen el desarrollo de las áreas de actuaciones y priorizadas en las estrategias de especialización correspondientes.

"A nivel operativo, las dinámicas de trabajo en los talleres son realmente colaborativas… los talleres nos aportan un aprendizaje tanto en todo lo referente a estrategia de especialización como con relación a la organización de los procesos (contenidos, método, fases, roles…). Y también motivación, mejorando así nuestro rol de facilitadores."

(Roberto Ondarra. Bilbao Ekintza)

3 Ayuntamiento

Este espacio se centra en abordar los retos a los cuales se enfrenta el Ayuntamiento y, en especial, el Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo a la hora de facilitar, desde su posición, el proceso de especialización. Lo componen los representantes del Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo del Ayuntamiento y la Dirección de BE, así como el equipo de investigadores de Orkestra. El resto de representantes de áreas del Ayuntamiento participan, de manera puntual, en algunas reuniones de este espacio. Del mismo modo, se realiza un seguimiento de lo trabajado en el resto de espacios del laboratorio con el fin de asegurar la coordinación con la actividad del Ayuntamiento y hacerle partícipe del proceso de IA global.

El espacio con el Ayuntamiento se centra, principalmente, en trabajar los siguientes focos:

- Definición y legitimación del rol del Ayuntamiento como actor facilitador de la especialización.
- Redefinición de la estrategia de internacionalización de Bilbao en el marco de la estrategia de especialización.
- Desarrollo del master plan Zorrotzaurre como uno de los espacios centrales de la ciudad para el desarrollo y atracción de actividad económica, inversiones y talento que apoye la especialización en servicios avanzados de la ciudad.
- Asegurar la implicación de actores territoriales en el desarrollo de la estrategia de especialización (como, por ejemplo la sostenibilidad del Grupo Local o el resto de niveles de gobierno) para desarrollar una visión compartida.

Tal y como sucede en el resto de espacios, la facilitación de este espacio por parte del equipo de Orkestra permite activar procesos de reflexión que conllevan la toma de decisiones tanto dentro como fuera del espacio y la implementación de las acciones de facilitación correspondiente por parte de los hacedores de políticas (policy-makers) que participan.

"Los actores que participan en el proyecto son muy conscientes de que pueden conseguir mucho más trabajando en conjunto que trabajando individualmente. Pero una cultura de colaboración no emerge espontáneamente si no que necesita ser facilitada. Me ha impresionado lo receptivos que han sido en Bilbao- el Alkate, el equipo de gobierno y Bilbao Ekintza- a la hora de implicar a Orkestra y su rol como facilitador experto."

(Kevin Morgan. Universidad de Cardiff y Orkestra)

Grupo Local Bilbao 4

El Grupo Local Bilbao es un espacio que aglutina a diferentes actores territoriales. Su creación se enmarca en el proyecto europeo In Focus (http://urbact.eu/In-Focus). In Focus es una red de ciudades europeas que busca impulsar su competitividad mediante estrategias de especialización y desarrollar políticas urbanas más eficientes para reforzar y crear actividad económica en las áreas priorizadas. Asimismo, In Focus impulsa la articulación con las estrategias RIS3 de las regiones correspondientes.

El Grupo Local permite, por su naturaleza multiagente y multinivel, **(i) la articulación y mejora de las políticas e iniciativas relacionadas con las prioridades de la estrategia urbana y regional, (ii) definir proyectos estratégicos que apoyan la especialización urbana en las áreas priorizadas y (iii) contribuir a la construcción de una visión compartida entre los actores implicados con relación a la estrategia de especialización urbana.**

El equipo de Orkestra participa en dos momentos de la actividad del Grupo Local:

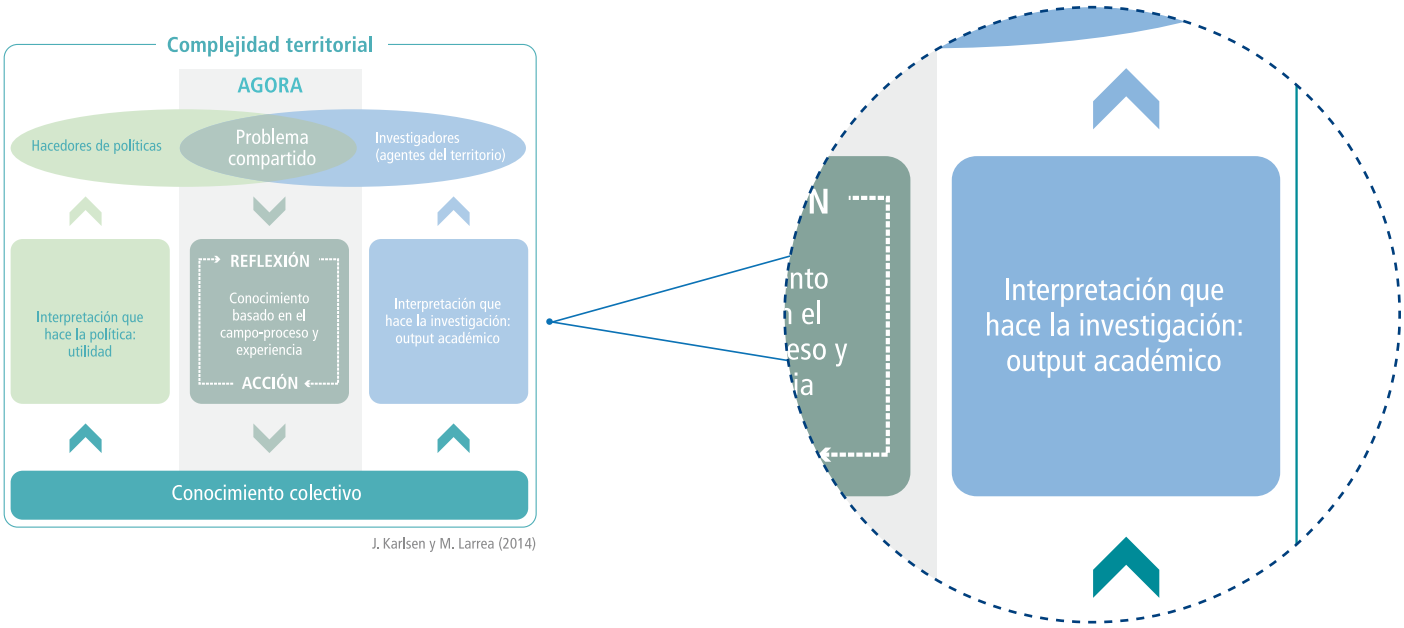
Como miembro del Grupo Local. Los investigadores participan en el grupo como un actor del territorio contribuyendo a la definición de proyectos y detectando potenciales oportunidades a desarrollar conjuntamente entre los integrantes del grupo para favorecer la especialización de las áreas priorizadas. Para ello, Orkestra aporta diferentes análisis de especialización cuantitativos y cualitativos o análisis benchmarking de políticas y casos de otras ciudades y territorios europeos.

Apoyo al equipo de facilitadores del Grupo Local. La facilitación de este espacio corresponde a la Dirección de BE y a un equipo de facilitadores profesionales. Orkestra apoya en la reflexión sobre los retos derivados de esa facilitación y en la definición de las acciones correspondientes. Para ello, los investigadores utilizan marcos teóricos, conceptos y análisis de casos de ciudades.

5 Comunidad Académica

Bilbao Next Lab demuestra que los investigadores, más allá de actuar como expertos para el diagnóstico de los retos para la especialización, realizar propuestas o plantear recomendaciones y evaluar las medidas adoptadas, pueden ejercer como facilitadores de procesos de cambio en el territorio. También en el ámbito de las estrategias de especialización existe un rol que pueden ejercer los investigadores y rara vez se ejerce: apoyar en la construcción de nuevos modelos de gobernanza requeridos por la especialización y generar capacidades para facilitar la especialización. La investigación-acción es una aproximación que permite desarrollar dicho rol.

Tal y como muestra el modelo cogenerativo de IA, Orkestra trabaja en la conceptualización del conocimiento cogenerado en el marco de Bilbao Next Lab. Se trata de un espacio en el cual los investigadores participan en reuniones internas del equipo de investigadores y conferencias, workshops, etc. de la comunidad académica y trabajan en la elaboración de publicaciones académicas. Dicha conceptualización, asimismo, permite redefinir nuevos retos dentro de los espacios del laboratorio y alimenta otros procesos en diferentes proyectos de investigación.



J. Karlsen y M. Larrea (2014)

"En el proyecto Bilbao Next Lab la pregunta del papel qué puede jugar Bilbao en el RIS3 de Euskadi ha estado presente desde el principio…lo que estamos aprendiendo en Bilbao lo trasladamos a otros proyectos que estamos trabajando con el Gobierno Vasco, las tres Diputaciones Forales y las otras ciudades y, al mismo tiempo, aprendemos de estos proyectos para el proyecto Bilbao Next Lab."

(Mari Jose Aranguren. Orkestra)

Las principales líneas de investigación que Bilbao Next Lab permite desarrollar en el ámbito académico son las siguientes:

- El rol de las ciudades y gobiernos subregionales en las estrategias RIS3 y la gobernanza multinivel de estas estrategias.
- La facilitación de las estrategias RIS3.
- El papel de la Investigación-Acción en las estrategias RIS3 *(Action Research for Smart).*
- Retos sociales y RIS3.

"La investigación-acción nos permite investigar transformando la realidad… En Bilbao Next Lab estamos cogenerando conocimiento en el ámbito de las estrategias RIS3, sobre el qué pero también sobre el cómo de dichas estrategias. Este conocimiento es el que llevamos a nuestras publicaciones académicas y al resto de proyectos de investigación."

(Miren Estensoro. Orkestra)

Más información sobre el proyecto aquí:

BILBAO NEXT LAB

Deusto
Universidad de Deusto
Deustuko Unibertsitatea
University of Deusto

Orkestra
BASQUE INSTITUTE OF COMPETITIVENESS
DEUSTO FOUNDATION

Bilbao