

CUADERNOS ORKESTRA

ISSN 2340-7638

 <https://doi.org/10.18543/RTWM2847>

COMPETITIVIDAD PARA EL BIENESTAR DE EUSKADI 2040

Núm. 06/2023

 <https://doi.org/10.18543/UGSG4703>


Ane Izulain Alejos

Mari Jose Aranguren Querejeta

James Wilson

CUADERNOS ORKESTRA, núm. 06/2023

ISSN 2340-7638

 Colección: <https://doi.org/10.18543/RTWM2847>

 Cuaderno en castellano: <https://doi.org/10.18543/UGSG4703>

 Cuaderno en euskera: <https://doi.org/10.18543/VPHK2930>

 Resumen ejecutivo en inglés: <https://doi.org/10.18543/UDWW8070>

© Ane Izulain Alejos, Mari Jose Aranguren Querejeta, James Wilson

© Instituto Vasco de Competitividad–Fundación Deusto

www.orquestra.deusto.es

Agradecimientos

Este cuaderno es parte del proyecto de investigación “Competitividad para el bienestar inclusivo y sostenible para el futuro de Euskadi” y cuenta con el apoyo financiero del Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente del Gobierno Vasco. Los autores quieren agradecer a las personas tanto del Departamento como de Lehendakaritza, que han traccionado el proyecto y cogenerado los resultados junto con Orkestra.



También quieren agradecer a todas las instituciones, organizaciones, empresas, y personas que han formado parte del proceso de construcción de la Visión Euskadi 2040: Diputación Foral de Álava, Diputación Foral de Bizkaia, Diputación Foral de Gipuzkoa, Ayuntamiento de Bilbao, Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián, Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, Comisión de Desarrollo Económico e Innovación del Parlamento Vasco, CCOO, LAB, UGT, Confebask, Adegí, SEA, Cebek, ASLE, Konfekoop, Sareen Sarea y las empresas Bellota Agrisolutions, Biolan, Alcorta Forging, Grupo Gamiz, Etxe-Tar, Salto Systems, Soraluze, Mondragón componentes, Lantek, Ega Master, y Ormazabal, así como al Consejo de Administración, Consejo Asesor y Comunidad de Embajadores de Orkestra, y a la Comisionada de Futuras Generaciones de Gales Sophie Howe.

Asimismo, quieren mostrar su agradecimiento con la Universidad de Deusto, y los centros de Formación Profesional de EASO, Egibide y San Jorge, por facilitar el acceso al colectivo de personas jóvenes, y por supuesto, a todos y todas las jóvenes que durante el proceso compartieron, con el equipo de investigación, su visión y expectativas de futuro del territorio.

Por último, a Bart Kamp, Edurne Magro, Jorge Fernández, Mikel Navarro, Patricia Canto, Susana Franco y Usue Lorenz, por sus reflexiones y contribuciones a lo largo del desarrollo del proyecto, que han alimentado el presente cuaderno.

Las opiniones y comentarios recogidos en el cuaderno son autoría del equipo de investigación, aun cuando el trabajo sobre el que se apoyan ha sido cogenerado.

Resumen

Los gobiernos están crecientemente interpelados a adoptar un enfoque proactivo ante el futuro. La prospectiva ha pasado a ser una ciencia dedicada no solo a anticipar potenciales tendencias o escenarios de largo plazo, sino a acordar un futuro deseado o preferible y definir acciones para su construcción desde el presente.

El informe realizado está basado en un proceso de investigación orientado al desarrollo de una Visión compartida para el País Vasco en 2040 y los retos de competitividad existentes en los que hay que incidir para la consecución del escenario futuro deseado. El informe presenta, además de los resultados de la Visión y Retos Euskadi 2040, el proceso colaborativo multi-actor y multinivel llevado a cabo para su construcción, junto con el diagnóstico de partida. Y, por último, expone los principales aprendizajes extraídos del proceso.

Laburpena

Gobernuak gero eta gehiago interpelatuta daude etorkizunaren aurrean ikuspegi proaktiboa hartzeko. Prospektiba joera potentzialak edo epe luzeko agertokiak aurreikusten ez ezik, etorkizun desiratu edo hobea adosten eta orainetik eraikitzeko ekintzak zehazten dituen zientzia izatera igaro da.

Euskal Autonomia Erkidegoak prospektiba estrategikoko ariketa kolektibo bat egin du, eta, bertan, lurraldearentzako ikuspegi partekatu bat definitu du 2040. urtean. Gainera, etorkizuneko agertokia lortzeko zer lehiakortasun-erronkatan eragin behar den identifikatu da. Txostenak, 2040ko Euskadi Ikuskeraren eta Erronken emaitzez gain, hura eraikitzeko egindako eragile anitzeko eta maila anitzeko lankidetzeta-prozesua aurkezten du, abiapuntuko diagnostikoarekin batera. Azkenik, prozesuaren inguruko ikasketa garrantzitsuenak azaltzen dira.

Abstract

Governments are increasingly challenged to adopt a proactive approach towards the future. Foresight has become a science dedicated not only to anticipating potential long-term trends or scenarios, but also to agreeing on a desired or preferable future and defining actions to build it from the present.

The Basque Country has carried out a collective exercise of strategic foresight in which a shared Vision for the territory in 2040 has been defined. It has also identified the existing competitiveness challenges that need to be addressed to achieve the desired future agreed. The report presents, in addition to the results of the Euskadi 2040 Vision and Challenges, the multi-stakeholder and multi-level collaborative process carried out for its construction, together with the initial diagnosis. Lastly, the most important learnings from the process are shared.

Índice

Resumen ejecutivo.....	6
Lista de tablas.....	11
Lista de recuadros.....	12
Lista de ilustraciones.....	13
Lista de abreviaturas y acrónimos.....	14
Preámbulo.....	15
Introducción.....	18
1. Visión y Retos Euskadi 2040.....	20
1.1. Euskadi próspera.....	21
1.2. Euskadi innovadora.....	24
1.3. Euskadi verde.....	25
1.4. Euskadi inclusiva.....	27
1.5. Euskadi comprometida.....	28
1.6. Euskadi conectada.....	30
2. ¿Cómo hemos construido la Visión Euskadi 2040?.....	32
2.1. Diagnóstico de la competitividad de Euskadi.....	34
2.1.1. ¿Cómo nos posicionamos?.....	35
2.1.2. Claves que nos han traído hasta aquí.....	45
2.1.3. ¿Cuáles son las principales megatendencias globales y cómo pueden afectar a la competitividad para el bienestar de la CAPV en el futuro?.....	47
2.2. Primera propuesta de Visión y Retos Euskadi 2040.....	49
2.3. La construcción multinivel.....	51
2.4. La construcción multi-agente.....	52
2.5. La construcción interdepartamental.....	55
3. Monitorización de la Visión y Retos Euskadi 2040.....	57
3.1. Metas e Indicadores Euskadi 2040.....	57
3.2. Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	59
4. La Visión Euskadi 2040: en acción.....	60
5. Conclusiones.....	62
Aprendizajes.....	62
¿Y ahora qué?.....	64
Bibliografía.....	65

Anexo I 68

Resumen ejecutivo

La prospectiva ha pasado a ser una ciencia dedicada no solo a anticipar potenciales tendencias o escenarios de largo plazo, sino a acordar un futuro deseado o preferible y definir acciones para su construcción desde el presente. “Competitividad para el bienestar inclusivo y sostenible para el futuro de Euskadi” (en adelante, Euskadi 2040) es una iniciativa de investigación transformadora impulsada por Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad y el Gobierno Vasco.¹ Su principal objetivo es la identificación de cuáles son y cómo están cambiando los retos de competitividad de Euskadi, para construir un modelo de bienestar sostenible e inclusivo para la siguiente generación. Así, Euskadi 2040 responde a dos necesidades:

1. La necesidad de adoptar un enfoque proactivo sobre el futuro con el horizonte de la siguiente generación;
2. La necesidad de medir y entender el progreso más allá de una perspectiva exclusivamente económica, optando por la direccionalidad hacia el bienestar inclusivo y sostenible.

La Visión Euskadi 2040 y sus seis dimensiones

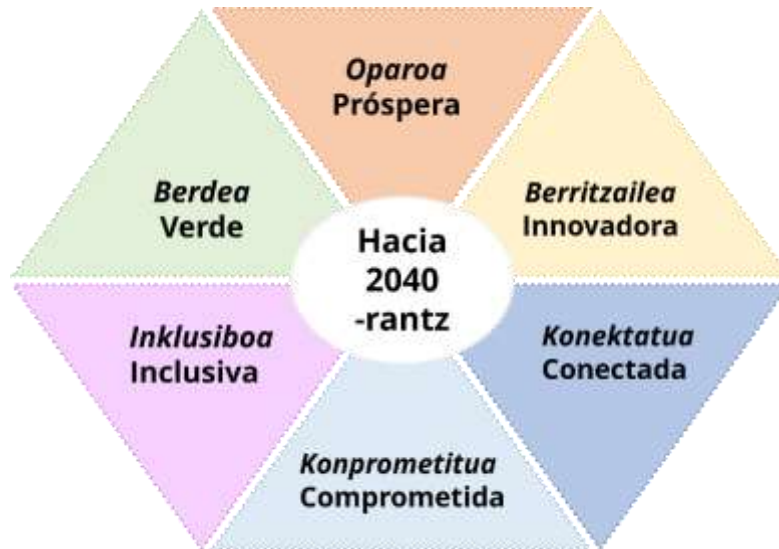
La Visión de Euskadi del 2040, resultante tras el proceso de elaboración participativa y colaborativa, es la siguiente:

Una Euskadi...

- **Prospera.** Líder en desarrollo industrial competitivo y sostenible. Con una economía próspera y diversificada que garantiza el pleno empleo y la calidad de vida de todas las personas
- **Inclusiva.** Que empodere, acoja la diversidad y capacite a todas las personas para desarrollarse plenamente en una sociedad inclusiva y equitativa
- **Verde.** Neutra en carbono
- **Innovadora.** Pionera, y en continua transformación
- **Comprometida.** Un lugar único, que cultiva sus singularidades, y cuenta con una sociedad comprometida a nivel social, cultural, político y empresarial
- **Conectada.** Corresponsable con el mundo y referente en el plano internacional

En definitiva, una Euskadi competitiva que apuesta por el bienestar de todas las personas, con corresponsabilidad intergeneracional y de manera solidaria con el resto del mundo. Un lugar diferenciado, atractivo para vivir y al que contribuir.

¹ En concreto el Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente junto con el Departamento de Presidencia (Lehendakaritza).



La Visión **Euskadi 2040** cuenta con seis dimensiones, tras las que se identifican distintos retos de competitividad. Una característica esencial de la Visión es su carácter **sistémico**, como herramienta para no mirar a cada dimensión de manera aislada, sino para entender los potenciales impactos positivos o aquellos conflictivos, que la incidencia en una dimensión pueda tener en el resto de las dimensiones, de cara a priorizar sinergias.

Las metas para cada dimensión

Para cada una de las dimensiones se han establecido una serie de metas con sus respectivos indicadores de referencia que concretan las dimensiones de la visión y que permiten realizar el seguimiento. Además, también se ha establecido un panel más amplio de 39 indicadores (Anexo I) que reflejan la diversidad de ámbitos que recoge la Visión y Retos Euskadi 2040.

DIMENSIÓN	METAS	INDICADOR DE REFERENCIA
PRÓSPERA	<ul style="list-style-type: none"> Territorio con un paro inferior al 6% 	Tasa de desempleo (% población activa)
	<ul style="list-style-type: none"> Entre el 10 % de las regiones europeas con mayor renta por habitante 	PIB per cápita (PPAs)
INCLUSIVA	<ul style="list-style-type: none"> Entre el 10% de las regiones europeas con menor tasa de pobreza 	Tasa de riesgo de pobreza y exclusión Arope

INNOVADORA	<ul style="list-style-type: none"> • Región europea líder en innovación 	Regional Innovation Scoreboard (RIS)
VERDE	<ul style="list-style-type: none"> • Territorio neutro en carbono 	Índice de emisiones de gases efecto invernadero (Año base 2005)
COMPROMETIDA	<p>Todo ello debe conseguirse con un creciente compromiso de todos y todas con el futuro de Euskadi, respetando y apoyando la singularidad de este, y de manera cada vez más abierta e interconectada con el mundo.</p>	
CONECTADA		

La visión Euskadi 2040 es una visión aspiracional pero realista, construida sobre las bases de competitividad existentes, y con vocación de quedarse no solo en un plano de reflexión estratégica territorial sino de ser llevada a la acción. Para ello, se han identificado una serie de **apuestas tractoras**, entendidas como iniciativas innovadoras, estructurales, escalables y desarrolladas en colaboración entre diversos agentes (instituciones, agentes públicos, privados, etc.) de cara a generar transformaciones que permitan hacer realidad la Visión Euskadi 2040.

Proceso de desarrollo de la Visión

La visión ha sido desarrollada a través de un proceso de investigación-acción, donde se han tomado de base varios análisis en torno al diagnóstico del posicionamiento actual de Euskadi en competitividad y bienestar, las claves que han traído el territorio hasta la realidad actual, y las principales megatendencias internacionales. La propuesta inicial fue desarrollada en el seno de un grupo motor formado por representantes del Gobierno Vasco y Orkestra, desde donde ha sido contrastada con diferentes agentes del territorio:

- Un contraste multinivel, que ha incluido tanto el nivel de territorio histórico mediante las tres Diputaciones Forales (Álava, Bizkaia y Gipuzkoa) como el nivel municipal, a través de los tres Ayuntamientos de ciudad-capital (Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz) y EUDEL.
- Un contraste interdepartamental, orientado a garantizar coherencia y alineación dentro del Gobierno Vasco.
- Un contraste multi-agente, que ha incluido agentes locales e internacionales para la incorporación de las perspectivas de diversos colectivos, incluyendo representantes de trabajadores, empresarios y empresas, tercer sector, y el colectivo de personas jóvenes cuyo rol resulta imprescindible para la construcción del modelo competitivo futuro.

A la hora de interpelar a los distintos agentes territoriales se utilizaron dos aproximaciones: por un lado, el contacto directo con el colectivo; y por otro lado, a través de asociaciones/organizaciones que representan sus intereses.

Principales aprendizajes

Además del hito de la construcción de la Visión para Euskadi 2040, el proceso ha permitido extraer una serie de aprendizajes desde una perspectiva de investigación, que pueden tener relevancia tanto para aquellos territorios que quieran llevar a cabo un proceso similar de definición de estrategia a futuro, como para generar nuevas visiones compartidas en otros ámbitos en Euskadi, y para avanzar en las siguientes fases del proceso Euskadi 2040:

Aprendizajes sobre la Visión	Aprendizajes sobre el Proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Resulta fundamental en los procesos de construcción de visión compartida delimitar su alcance y la perspectiva desde la que se va a trabajar. En el caso de Euskadi 2040, el objetivo era tener una óptica de “Competitividad para el bienestar”. • Un planteamiento sistémico de competitividad permite el desarrollo simultáneo de varias dimensiones del bienestar. El proceso ha ayudado a que emerjan los posibles conflictos entre dimensiones, y a tratar de buscar las vías alternativas para hacer su avance simultáneo compatible (por ejemplo, un territorio próspero y verde a través de la innovación). • El proceso de trabajar el planteamiento sistémico es complejo, dado que detrás del avance o no avance en cada dimensión hay actores con intereses legítimos propios. Esto genera a veces posiciones polarizadas que no dejan avanzar. El diálogo con los actores que tienen diferentes visiones y la construcción de una narrativa y un lenguaje compartido de cómo pueden trabajarse las diferentes dimensiones de forma simultánea son herramientas imprescindibles buscar mínimos comunes denominadores que permitan avanzar. 	<ul style="list-style-type: none"> • El alcance y la perspectiva desde la que se mira el proceso determina el liderazgo impulsor del mismo, facilitando que el proceso se mantenga vivo y monitorizando los avances. Sin embargo, en el medio-largo plazo, es importante activar otros liderazgos con diferentes roles, dependiendo del momento y objetivos del proceso. • A medida que avanza el proceso y nuevos retos van emergiendo es necesario pensar qué nuevos actores hay que involucrar en el mismo y cómo. En Euskadi 2040, siendo un proyecto de construcción de futuro, se ha considerado fundamental incorporar a las personas jóvenes, que habitualmente no participan en este tipo de procesos. Su incorporación ha requerido también innovar en los modos de participación. • El proceso de participación de diferentes agentes hace que, además de las capacidades individuales de cada actor, se vayan generando capacidades colectivas en el territorio, como la capacidad de aprendizaje mutuo e innovación y la capacidad de construir redes y relaciones, que son muy importantes para el impulso de una estrategia territorial a largo plazo.

Como siguiente paso en este proceso será importante generar y consolidar un modelo de gobernanza que permita mantener el diálogo sobre el futuro de Euskadi vivo. La Visión compartida también sirve como herramienta para la construcción de una agenda compartida, al ser entendida como un espejo en el que cada uno de los actores del territorio pudiese verse reflejado, utilizándolo para la definición de sus actuaciones, desde su rol, y evaluando el nivel de contribución a la Visión. De esta manera, la visión ayudaría en la articulación y alineación de las agendas de los diferentes actores del territorio hacia un mismo horizonte común de futuro.

Lista de tablas

Tabla 1: Metas Euskadi 2040	58
Tabla 2: Contribución de la Visión Euskadi 2040 a los ODS	59
Tabla 3: Algunos ejemplos de apuestas tractoras Euskadi 2040.....	60

Lista de recuadros

Recuadro 1: Aportaciones multinivel a la Visión y Retos 2040	52
Recuadro 2: Aportaciones multi-agente a la Visión y Retos 2040	53
Recuadro 3: Aportaciones de agentes internacionales a la Visión y Retos Euskadi 2040	54
Recuadro 4: Aportaciones interdepartamentales a la Visión y Retos 2040	55

Lista de ilustraciones

Ilustración 1: Visión Euskadi 2040	21
Ilustración 2: Roles del grupo motor del proyecto	32
Ilustración 3: Proceso de construcción de la Visión y Retos Euskadi 2040.....	33
Ilustración 4: Fase 1 del proceso de construcción de la Visión: Diagnóstico.....	34
Ilustración 5: Marco de competitividad territorial para el bienestar	35
Ilustración 6: Evolución de la primera propuesta de Visión.....	50
Ilustración 7: Construcción institucional de la visión y retos. Agentes implicados.....	51

Lista de abreviaturas y acrónimos

CAPV	Comunidad Autónoma del País Vasco
CE	Comisión Europea
IADT	Investigación-acción para el desarrollo territorial
IDH	Índice de Desarrollo Humano
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PIB	Producto Interior Bruto
RVCTI	Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación
UE	Unión Europea

Preámbulo

El mes de julio de 2021, aún inmersos en plena etapa de vacunación contra la pandemia Covid, decidimos poner en marcha un proceso de reflexión para impulsar el renacer de Euskadi y construir su futuro en el horizonte del 2040. Compartíamos la voluntad de no dejarnos abatir por los dramáticos efectos de la pandemia y la determinación de fijar las bases de la recuperación económica y social de nuestro País.

Así surgió un proyecto de colaboración entre el Gobierno Vasco, a través del Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medioambiente, con el Instituto Vasco de Competitividad, Orkestra.

Desde el primer momento coincidimos en la finalidad del proceso de reflexión: “Competitividad para el bienestar”.

Estos dos elementos reflejan los principios sobre los que se ha construido el modelo vasco de Desarrollo Humano Sostenible hasta la fecha. Son también los pilares sobre los que seguir construyendo el futuro. Representan las dos caras de nuestro modelo.

Sin competitividad no es posible la generación de riqueza y crecimiento. La competitividad implica no solo hacer las cosas bien, sino hacerlas mejor que los demás. Por su parte, el bienestar representa la distribución justa, equitativa e inclusiva de la riqueza generada. Una sociedad equilibrada es fuente de mayor competitividad y una sociedad competitiva es fuente de riqueza para aumentar el bienestar de toda la población en general.

La competitividad y bienestar son, por tanto, la finalidad última del proyecto colaborativo que pusimos en marcha. Una finalidad que demandaba una visión compartida. Este objetivo ha implicado un proceso sucesivo de contraste institucional, social y económico para identificar las claves de competitividad y bienestar que nos han traído hasta lo que hoy somos. Hemos realizado además un análisis de las mega tendencias globales en las que estamos inmersos, así como una visión compartida sobre cómo queremos que sea Euskadi en el horizonte 2040. La Euskadi en la que nos gustaría vivir.

En nuestras manos, en manos de la sociedad vasca, está el hacer realidad la Euskadi soñada.

Hoy, tras dos años de trabajo, fruto del proyecto de investigación y reflexión, disponemos de una visión compartida de la Euskadi 2040.

Cabe destacar cuatro características singulares de la metodología seguida en este proceso. *Primera, su carácter global o sistémico.* Se han considerado de forma global e interrelacionada las diferentes dimensiones de la Euskadi que queremos construir. El bien común, es el elemento aglutinador de esas dimensiones.

Segunda, su carácter abierto y dinámico. Somos conscientes de la complejidad, incertidumbre y entorno cambiante del mundo que nos toca vivir. Por lo tanto, el objetivo no es escribir un libro cerrado. No hay un “único futuro” sino varios posibles. Nuestra obligación es anticiparnos y adaptarnos lo más rápidamente posible.

Tercera, su visión aspiracional, ilusionante, también realista. Construir sobre lo que somos. Conscientes de nuestras fortalezas y debilidades. No trabajamos sobre un papel en blanco de ensoñaciones sino sobre la realidad de nuestras capacidades. Queremos seguir construyendo sobre las bases sólidas que nos han traído hasta lo que hoy somos.

Cuarta, y posiblemente la más importante, el carácter colaborativo del proceso seguido. A lo largo de sus diferentes fases se ha contado con el contraste y colaboración de los agentes institucionales, en sus diferentes niveles; el Parlamento Vasco, agentes empresariales y sindicales, tercer sector, juventud o empresas significativas. Además, se ha contado con el contraste externo de personas expertas en el ámbito internacional. En definitiva, un proyecto colaborativo académico, institucional, económico y social.

Euskadi 2040: la Euskadi que queremos. El Hexágono vasco

Como fruto de este proceso de contraste y colaboración se han identificado seis dimensiones de la Euskadi que queremos construir:

Una Euskadi verde, hacia la meta de cero emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2040, a través de una transición energética ordenada, justa y equilibrada.

Una Euskadi próspera, que garantice la sostenibilidad económica del modelo de bienestar y servicios públicos de calidad. Una prosperidad que se refleje en el nivel de formación, empleo y rentas adecuadas para todas las personas.

Una Euskadi innovadora. Euskadi tiene que ser innovadora para garantizar su competitividad. Innovación desarrollada en todas sus formas y mecanismos, por todos los agentes públicos y privados en colaboración.

Una Euskadi inclusiva. Que no deje a nadie atrás. Que tenga como referencia el equilibrio social y la solidaridad con las personas más desfavorecidas. Tenemos que ser conocidos y reconocidos en el mundo por nuestra capacidad para generar riqueza, "competitividad", y distribuirla equitativamente "solidaridad". Nuestra aspiración es ser una sociedad con los índices de pobreza más bajos de Europa.

Una Euskadi conectada, abierta al mundo, conectada en redes y nodos internacionales en el ámbito económico, educativo, investigador, político, social y medioambiental.

Una Euskadi comprometida. Comprometida con el futuro de nuestro País, con su identidad y su cultura. Una Euskadi con raíces y con actitud proactiva ante los retos. Una ciudadanía consciente de sus derechos y comprometida socialmente con sus obligaciones tanto individuales como colectivas.

Estas son las seis dimensiones, la visión compartida, de la Euskadi que queremos construir.

De la reflexión a la acción: la gobernanza colaborativa

Hemos sido capaces de trabajar juntos en un proceso colaborativo de diagnóstico, contraste y visión compartida de la Euskadi que queremos.

Hemos identificado seis dimensiones, seis metas y 40 indicadores de referencia para medir en qué términos nos vamos acercando al objetivo deseado.

Este modelo colaborativo, de permanente contraste, ha funcionado y ha sido eficaz.

Se trata ahora de pasar de la reflexión a la acción. De una visión compartida a una agenda compartida.

El modelo y el ejemplo de gobernanza colaborativa nos ha servido para definir la visión. Es también el mejor modelo de gobernanza para materializar esta visión en actuaciones y proyectos compartidos.

Disponemos de una “pizarra” en la que hemos recogido nuestras aspiraciones como Pueblo. Se trata de que cada uno de los actores implicados en la construcción de nuestro propio futuro utilice esta pizarra para definir sus proyectos, desde su propia capacidad y competencia. Se trata de remar en la misma dirección. De esta forma, las agendas y proyectos estarán alineados y reflejados en la pizarra del futuro de Euskadi.

Una reflexión final: la juventud protagonista del futuro.

Estamos planteando un modelo de bienestar sostenible para las generaciones actuales y, especialmente, para las futuras generaciones que se van a incorporar al mercado laboral. La opinión y la visión de la juventud ha sido tenida especialmente en cuenta en este proceso de contraste y reflexión.

Nos estamos enfrentando a un mundo incierto y cambiante. Un mundo que nos está exigiendo, y nos va a exigir cada vez más, un esfuerzo de adaptación tecnológica, energética, cultural y social. Un nuevo mundo.

Cuando intentamos vislumbrar el año 2040, esa Euskadi futura, el protagonismo de su construcción va a recaer especialmente en la generación que actualmente está acabando sus estudios o se ha incorporado al mundo laboral recientemente. Por ello, si su opinión es importante en el diagnóstico y la reflexión, mucho más importante será tenerla en cuenta en la construcción y en la acción.

En todo este proceso Orkestra ha realizado un excelente trabajo de investigación académica, así como de impulso y coordinación. Agradecemos la participación de todas las personas, instituciones, empresas, sindicatos y organizaciones que han realizado sus aportaciones en la construcción de esta visión compartida sobre la Euskadi 2040.

Tengo plena confianza de que seremos capaces de continuar con este modelo de gobernanza colaborativa para hacer de esta visión de futuro una realidad.

El futuro no está escrito. Vamos a tener que hacer frente a nuevos retos, nuevos desafíos, porque vivimos un escenario de incertidumbre. Ahora bien, ante este escenario tenemos una certeza: si estamos preparados; si tenemos claras nuestras prioridades como País; si somos capaces de reaccionar con rapidez a los cambios, estaremos en mejor posición que los demás para mantener e incrementar nuestros niveles de competitividad y bienestar. Tengo plena confianza y valoro una clave para la acción: trabajar unidos, “auzolana”.

Introducción

Paradójicamente, en una era de un presente turbulento, el futuro está ganando creciente protagonismo. Por un lado, la volatilidad, complejidad e hiperconectividad del mundo se han puesto de manifiesto durante las recientes crisis, tanto la sociosanitaria de la Covid-19 como la crisis energético-medioambiental, haciendo ver la relevancia de estar preparados para un futuro incierto (Tse & Esposito, 2017; Tonurist y Hanson, 2020; EC, 2021). Por otro lado, la profundidad, complejidad y potencial para disrupción que caracterizan las transiciones – verde, digital, social – en las que estamos inmersos demandan que las soluciones de retos al corto plazo cuadren también con un horizonte a medio-largo plazo.

Los sistemas institucionales de los diferentes territorios enfrentan numerosas dificultades a la hora de abordar un horizonte temporal de largo plazo, como la falta de adaptación de las estructuras institucionales a los problemas globales, la departamentalización y trabajo en silos, la presión electoral o política por obtener resultados satisfactorios a corto plazo, la falta de urgencia percibida por la ciudadanía, la aversión al riesgo, o la tendencia por tratar de extrapolar modelos del pasado a futuro (OECD, 2020). Esta problemática no solo afecta a los gobiernos y administraciones públicas, sino que también gran parte del tejido empresarial y organizativo tienden a priorizar solventar los problemas de corto plazo sobre el medio o largo.

A pesar de dichas dificultades, resulta esencial adoptar un enfoque proactivo sobre el futuro, no solo para estar mejor preparados para lo que venga, sino para **construir y diseñar el futuro deseado** (Alayon, 2022). Esto va en línea con una evolución en la literatura académica sobre la temática, donde se pasa de un enfoque positivista que entiende que existe un único futuro que hay que prever y adelantar de manera exclusivamente tecnicista, a un enfoque más pluralista en el que existen múltiples futuros posibles (Amini *et al.*, 2021; Bishop, 2022), y el foco se pone en orientar las actuaciones hacia el modelo de desarrollo futuro deseado.

La Comisión Europea comulga también con el enfoque más pluralista, y define la prospectiva estratégica como la forma en la que *"utilizar nuestra capacidad inherente para contar historias con el fin de involucrar el conocimiento táctico, hacer explícitas las suposiciones, forjar un nuevo entendimiento compartido (es decir, crear significado), y anticipar y prepararse para lo que aún no ha sucedido"* (Wilkinson, 2017).

Es una disciplina que lleva décadas desarrollándose y cuenta con numerosas herramientas, como el escaneo de horizontes, el análisis de megatendencias, la planificación de escenarios, o el desarrollo de una visión compartida y "backcasting" (retroceder desde la visión compartida identificando la hoja de ruta a seguir) (Wilkinson, 2017) En todo ello, el diálogo toma un papel central para proyectar el modelo de desarrollo deseado para un territorio.

A pesar de que su implementación ha sido bastante esporádica, ya existen países pioneros en el uso de enfoques orientados a futuro para el diseño de sus políticas públicas, incluyendo, Finlandia, Singapur, Holanda, Francia o Estados Unidos (OECD, 2020) La Unión Europea también publica su informe anual sobre Prospectiva Estratégica, donde analiza las diferentes megatendencias y explica fortalezas y debilidades de la Unión ante dichos cambios profundos de patrón. En el País Vasco, también se está trabajando en materia de prospectiva, tanto en el

ámbito de proyecciones (por ejemplo, proyecciones demográficas Eustat y de empleo de Futurelan) como de estudios de prospectiva con aplicación a Euskadi (con actores como Prospektiker entre otros).

De manera complementaria, en las últimas décadas han ido surgiendo diferentes iniciativas y aproximaciones que reflejan la necesidad de medir el **desarrollo más allá del progreso económico**, que subrayan, entre otros aspectos, las carencias que presenta el PIB como medida de bienestar. Entre las iniciativas más destacadas, que se basan en las contribuciones de autores como Stiglitz *et al.* (2009), podemos destacar los Informes de la OCDE *How's Life*, la incorporación de indicadores de calidad de vida en el Sistema Estadístico Europeo, y sobre todo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su sistema de medición adoptado por las Naciones Unidas y otras iniciativas internacionales (destaca el *SDG Index and Dashboards Report*; véanse (Sachs *et al.*, 2021; Stiglitz *et al.*, 2018), nacionales (de Italia, Francia...), y subnacionales (en que el País Vasco ha tomado un liderazgo internacional).

En el plano político, también la Unión Europea ha destacado en los últimos años la importancia de un modelo de crecimiento económico que sea sostenible y justo a través de la difusión del Pacto Verde Europeo, Nueva Política Industrial o Europa *Next Generation*. Además, existen ya iniciativas de redes gubernamentales que se posicionan por una economía centrada en el bienestar (Alianza de Gobiernos por la Economía del bienestar).

En este contexto de la importancia de, por un lado, ser proactivos en la construcción de un modelo de desarrollo futuro, y, por otro lado, que vaya más allá de lo estrictamente económico, surge el proyecto de investigación transformadora "Competitividad para el bienestar inclusivo y sostenible para el futuro de Euskadi" (en adelante, Euskadi 2040), impulsado por el Gobierno Vasco y Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. La **finalidad de la iniciativa** es la identificación de cuáles son y cómo están cambiando los retos de competitividad de Euskadi, para construir un modelo de bienestar sostenible e inclusivo para la siguiente generación. A la hora de mapear los retos, se vio la necesidad de establecer primero cuál es el horizonte o futuro deseado, es decir, una visión compartida entre distintos agentes territoriales. Una reflexión que toma en consideración los diferentes marcos europeos e internacionales existentes, pero pretende proponer una visión única y distintiva para Euskadi, partiendo de las bases competitivas existentes.

El presente Cuaderno tiene el **objetivo principal** de comunicar y socializar la visión y retos para el futuro de Euskadi resultantes del proyecto, las bases de conocimiento sobre las que han sido construidas, y el proceso experimental llevado a cabo para construir una visión compartida por los diferentes agentes del territorio, y que guíe sus actuaciones a futuro. El conocimiento presentado puede servir como modelo o inspiración para otros territorios en su posible aplicación a estrategias de construcción de futuro.

El Cuaderno cuenta con la siguiente estructura. El [Capítulo 1](#) presenta la Visión y Retos Euskadi 2040. El [Capítulo 2](#) expone el proceso colaborativo multi-actor y multi-nivel llevado a cabo para su construcción, además del diagnóstico de partida desarrollado. El [Capítulo 3](#) presenta el mecanismo de monitorización y seguimiento de la Visión Euskadi 2040. El [Capítulo 4](#) desarrolla la propuesta de acción para la Visión Euskadi 2040. Por último, el [Capítulo 5](#) presenta las conclusiones del estudio.

1. Visión y Retos Euskadi 2040

En línea con el enfoque pluralista de la prospectiva, en el que se entiende que no existe un único futuro que haya que predecir, sino que existen múltiples futuros (Amini et al., 2021), el principal objetivo del proyecto ha sido definir cuál es el futuro deseado para Euskadi, es decir, qué orientación debe tener el modelo de competitividad que se quiere llevar a la práctica. Para ello, se trabajó en la construcción de una visión compartida entre diferentes agentes del territorio.

La construcción de una **visión compartida** significa cimentar una base común para la acción colectiva, aceptando y respetando las posiciones y percepciones de los actores del territorio (Sotarauta, 2019). Las opiniones divergentes pueden ser relativas, tanto a los retos existentes en el territorio, como a las causas de dicha problemática y/o sus potenciales soluciones. Por tanto, no se trata de llegar a un consenso, sino de buscar el **mínimo común denominador** entre las posiciones heterogéneas existentes, que permita comenzar a diseñar acciones en esa dirección. Una visión compartida entre los diferentes actores contribuye positivamente a la optimización de esfuerzos (eficiencia), y maximización de resultados (eficacia).

Se presentan a continuación la Visión y Retos Euskadi 2040 resultantes de un proceso de colaboración académico-política, multinivel y multi-agente que se presenta en el Capítulo 2.

¿Qué visión queremos para el 2040? Una Euskadi...

- **Líder en desarrollo industrial competitivo y sostenible.** Con una economía **próspera** y diversificada que garantiza el pleno empleo y la calidad de vida de todas las personas
- Que **empodere y capacite a todas las personas** para desarrollarse plenamente en una sociedad **inclusiva y equitativa**
- **Neutra en carbono**
- **Pionera, innovadora** y en continua transformación
- Un **lugar único**, que cultiva sus **singularidades**, acoge la **diversidad** y cuenta con una sociedad **comprometida** a nivel social, cultural, político y empresarial
- **Co-responsable** con el mundo y **referente** en el plano internacional

En definitiva, una Euskadi competitiva que apuesta por el bienestar de todas las personas, con corresponsabilidad intergeneracional y de manera solidaria con el resto del mundo. Un lugar diferenciado, atractivo para vivir y al que contribuir.

Ilustración 1: Visión Euskadi 2040



Fuente: Elaboración propia

Por mucho que se presenten de manera individual, las diferentes dimensiones **no se proyectan como compartimentos estancos**, sino que la incidencia en uno de ellos también tiene sus efectos en otras dimensiones, similar a lo que ocurre al tratar de solventar una cara en un "Cubo de Rubik". El objetivo final de entenderla como una visión sistémica es ser conscientes de las interacciones entre las diversas dimensiones y conseguir una interacción y retroalimentación positiva entre todas las dimensiones. Por ejemplo, una Euskadi inclusiva tendrá mayor potencial de prosperidad, y cuanto mayor sea la prosperidad generada también repercutirá de manera positiva en la mejora de la capacidad de inclusión. Asimismo, también pueden darse interacciones conflictivas entre dimensiones, y una visión sistémica permite poner en marcha proyectos/iniciativas/programas para paliar dichos efectos negativos. Por ejemplo, la transición medioambiental generará pérdidas de empleo en sectores como la automoción tradicional, teniéndose que establecer medidas para recapacitar a las personas del sector y direccionarlas hacia otros sectores de actividad. Además del significado o sentido de cada dimensión, se identifican y presentan a continuación varios retos de competitividad al servicio del bienestar aparejados a cada dimensión.

1.1. Euskadi próspera

SENTIDO DE LA DIMENSIÓN

Dado el reto sociodemográfico y la evolución de la pirámide poblacional, la tasa de dependencia crecerá sustancialmente en los próximos años y esto genera **dificultades para la sostenibilidad económica del modelo de bienestar** vasco construido hasta hoy.

Mantener el desarrollo económico ineludiblemente comporta la **transformación de las actividades económicas y de las bases de competitividad**. La industria, seguirá cumpliendo un papel clave en la economía, si bien su protagonismo se verá reforzado por la relevancia de los servicios avanzados en conocimiento ligados al sector industrial. Seguir impulsando una

diversificación relacionada con las capacidades existentes, generar nuevas actividades económicas, aprovechar las oportunidades que plantean la transición energético-climática, tecnológico-digital y sociodemográfica y reducir la dependencia en cadenas de valor clave serán palancas importantes para la sostenibilidad económica de nuestro modelo de bienestar.

La construcción de una Euskadi próspera pasa por la disponibilidad de empleo para todas las personas, en los niveles y calidades adecuados. Desde el punto de vista del nivel, eso pasa por **aumentar la tasa de actividad y reducir el desempleo**. Y en lo relativo a la calidad, implica lograr el debido ajuste de los perfiles requeridos en los puestos de trabajo y las cualificaciones de las personas, así como **retribuir debidamente el trabajo realizado y ofrecer proyectos profesionales atractivos para el desarrollo de las personas**.

El **talento**, entendido como habilidades innatas sistemáticamente desarrolladas de las personas que se despliegan en actividades que les gustan, encuentran importantes y en las que quieren invertir energía y en las que se desempeñan excelentemente (Nijs et al., 2014), constituye un factor clave diferencial para la competitividad de Euskadi. Ser un **territorio atractivo** para que **el talento, desde donde esté**, pueda **aportar valor a la competitividad y bienestar de Euskadi**, va a ser fundamental.

RETOS PARA UNA EUSKADI PRÓSPERA

- Garantizar la **sostenibilidad económica**, que permita:
 - Orientación estratégica, tanto en los ingresos (fiscalidad) como en el gasto, de las oportunidades que nos da el Concierto Económico, generando también una conciencia ciudadana sobre su relevancia.
 - Margen de inversión para el futuro tanto en tangibles (infraestructuras físicas) como en intangibles (investigación, y desarrollo tecnológico). Para ello, valorar el impulso de un posible clúster financiero.
 - Mantener niveles de gasto y endeudamiento (públicos y privados) sostenibles, que posibiliten financiar servicios públicos además de contar con capacidad financiera para invertir en proyectos estratégicos.
 - Desarrollar una balanza de pagos exterior mantenida en parámetros razonables.
- Dinamizar la **diversificación productiva** a partir de las capacidades existentes, a través de la generación de nuevas actividades (emprendimiento e intraemprendimiento) y el aprovechamiento de nuevas oportunidades surgidas de las transiciones tecnológico-digital (p. ej. Euskadi como proveedor de Industria 4.0, ciberseguridad), energético-climática (economía circular, bioeconomía...) y sociodemográfica (incluyendo economía plateada). Como apuntala la estrategia RIS, los sectores estratégicos serán la industria inteligente, energías más limpias y la salud personalizada, y los territorios de oportunidad la alimentación saludable, ecoinnovación, ciudades sostenibles y Euskadi Creativa.
- **Reducir la dependencia e impulsar estrategias para garantizar la autosuficiencia o el abastecimiento** en las **cadenas de valor clave** para la competitividad del País Vasco y en

la **economía de lo fundamental** (salud, cuidados, energía, sector agroalimentario, modelo de comercio ...).

- Desarrollar un ecosistema competitivo para atraer proyectos empresariales que generen competitividad y bienestar
- Garantizar subsistencia de las cadenas de suministro locales y, en particular, apoyar la sucesión de pequeños proveedores que cuentan con gran conocimiento y son claves en la competitividad de las empresas a las que proveen.
- Generar **empleo de calidad** (estable, adecuadamente remunerado y con posibilidades de aprender y tener un desarrollo profesional), para todas las personas, principalmente para los jóvenes, teniendo en cuenta nuevas formas de relaciones laborales que están emergiendo.
- En vista del declive demográfico y de la población en edad de trabajar, fomentar la atracción del talento y las **capacidades y el aprendizaje continuo** de las personas.
 - Gestionar el relevo generacional y traspaso de conocimiento, tanto en el ámbito de las empresas como en la administración pública.
 - Desarrollar, atraer y poner en valor el talento (entendido en sentido amplio), a través de la oferta de oportunidades que permitan condiciones de trabajo competitivas y desarrollo profesional. Para ello, será importante contar con un pacto vasco por el talento.
 - Seguir impulsando una colaboración estratégica entre el mundo educativo y el mundo laboral para un aprendizaje y transformación mutua.
 - Desarrollar programas formativos (tanto en la universidad, centros de formación profesional como en formación para el empleo) en colaboración con los agentes sociales y empresariales para garantizar el encaje con los perfiles profesionales necesarios en el mercado (programas duales, etc.).
 - Impulsar sistemas de aprendizaje “ad-hoc” (similares a Dinamarca, Finlandia, Austria, e incluso Alemania), que posibiliten pasar el menor tiempo posible en el paro e incorporarse a un nuevo empleo, tanto a las personas desempleadas de larga duración como a aquellas personas afectadas por fenómenos como la automatización, robotización y digitalización.
 - Adecuar las capacidades de las personas (y de las empresas) a las necesidades derivadas de las grandes transiciones.
 - Adaptar la oferta laboral para facilitar el aprovechamiento de todo el potencial de las capacidades de las personas.

1.2. Euskadi innovadora

SENTIDO DE LA DIMENSIÓN

La **vía fundamental** para la mejora de la competitividad y el bienestar a medio y largo plazo no va a ser competir en costes sino tener mayores niveles de **productividad**, que viene especialmente determinada por la capacidad de innovación.

La **innovación**, para acabar aportando valor, debe **responder a necesidades de la sociedad y del sistema productivo**, por lo que es muy importante trabajarla **incorporando la perspectiva de demanda** (teniendo en cuenta a los usuarios para los que la innovación aporta un valor) y de forma que **contribuya positivamente a la competitividad al servicio del bienestar** de Euskadi. Asimismo, para ser competitivos a medio y largo plazo, será imprescindible seguir generando nuevas capacidades científico-tecnológicas.

La **innovación** debe entenderse en un **sentido amplio y sistémico**. Esto es, debe desarrollarse en todas sus formas y mecanismos (innovación de producto, innovación de proceso, innovación organizativa, innovación social, innovación de marketing...) y por todos los agentes (empresas, administración pública, universidades y centros de investigación y sociedad civil) en colaboración.

RETOS PARA UNA EUSKADI INNOVADORA

- Impulsar una cultura de la innovación como palanca clave para la diversificación productiva y el aumento de productividad, entendiendo el desarrollo como **continua transformación**:
 - Redireccionando actividades y sectores hacia áreas con mayor valor añadido (industria y servicios avanzados ligados a la industria, servitización, desarrollo de actividades intensivas en conocimiento...).
 - Preservando la generación de riqueza y bienestar en ámbitos complementarios al estrictamente de mercado: la familia, lo comunitario y el sector público
 - Apoyando la transformación digital y otras tecnologías clave (como la inteligencia artificial, big data, blockchain, nuevos materiales, cuántica...), como elementos transversales, para la aportación de valor al conjunto de la economía (en todos los sectores) y sociedad (atajando brecha digital).
- Impulsar **la generación de capacidades científico y tecnológicas y su aportación de valor añadido, apalancándonos en las capacidades existentes en la RVCTI** y alineándolas con los retos de competitividad al servicio del bienestar de Euskadi presentes y futuros.
- Desarrollar la **innovación** desde una **perspectiva integral, incorporando la demanda como elemento clave**.

- Combinar la innovación de producto, proceso, social, organizativa, etc.
- Aumentar el porcentaje de pymes innovadoras (tanto en producto como proceso) y potenciar el efecto *spillover* de las empresas tractoras a las pymes.
- Fomentar la capacidad estratégica de las empresas, en particular, de las pymes.
- Reforzar la perspectiva de las personas usuarias y la sociedad civil en la innovación.
- Innovar en modelos de financiación: encontrar maneras no tradicionales (bancarias o no bancarias) para financiar los activos intangibles y la transformación disruptiva necesarios para el futuro.
- Innovar **el sector público y adaptarlo a los retos del futuro.**
 - Administración que apoye el funcionamiento operativo de las empresas, eliminando burocracia innecesaria, mejorando la accesibilidad y cercanía con la ciudadanía, y agilizando la toma de decisiones.
 - Incorporar nuevo talento a la administración.
 - Repensar criterios de compra pública (innovadora y no innovadora) sostenible, priorizando productos/servicios locales.
 - Innovación tanto en el diseño, como en la implantación, evaluación y gobernanza de mejores servicios públicos que se adapten a las necesidades de las personas.

1.3. Euskadi verde

SENTIDO DE LA DIMENSIÓN

Un gran reto global es conseguir que Euskadi sea neutra en carbono en 2050, lo que implica la necesidad de una **transformación cultural profunda** tanto en el ámbito de la producción como en el consumo.

Este reto supone que tenemos que abordar la descarbonización efectiva de Euskadi **de forma económica y ordenada**, sin dañar las bases de competitividad de la economía. Para ello, se plantea avanzar en el sistema de transformación energética y con un enfoque especial en sectores como el transporte, la industria o la edificación, y desarrollar nuevas actividades económicas en ámbitos como la economía circular, la bioeconomía o la alimentación sostenible, entre otros.

Este proceso deberá **poner en valor la sostenibilidad medioambiental como fuente de competitividad para las empresas y para el territorio en su conjunto**, a través de la innovación en productos, servicios, propuestas de valor y procesos de producción y relación entre las empresas, y de estas con sus clientes.

Es necesario atender e incentivar las preferencias de la demanda hacia modelos de **consumo** más **sostenibles**, lo que requerirá cambios culturales profundos en todos los ámbitos vitales (alimentación, movilidad, generación y gestión de residuos, uso de energía, etc.).

Este proceso de transición requiere situar la **prevalencia del bien común sobre los intereses individuales**.

RETOS PARA UNA EUSKADI VERDE

- **Impulsar de manera efectiva y ordenada el proceso de descarbonización** de sectores como la industria, el transporte o el residencial. Esto implica transformar la industria para que tenga una nula huella medioambiental, mientras sigue siendo competitiva.
 - Avanzar hacia el modelo de mix energético de futuro al que se aspira, dentro de los márgenes de actuación europeos.
 - Priorizar estratégicamente las apuestas tecnológicas para descarbonizar la economía en los distintos sectores y las infraestructuras que deben desarrollarse.
 - Definir mecanismos de compensación para mitigar el impacto de la descarbonización en los sectores económicos más afectados y segmentos de la población más vulnerables.
 - Garantizar una transición ordenada y establecer vías para la gestión de conflictos e intereses contrapuestos.
 - Impulsar las energías renovables y las redes inteligentes de energía.
 - Seguir desarrollando mecanismos e instrumentos como la fiscalidad verde para acelerar la transición.
 - Generar actividades de valor añadido en torno a la economía circular, la economía azul y la bioeconomía.
 - Generar mayor valor económico y conocimiento ligados a la gestión medioambiental, la recuperación de ecosistemas y mantenimiento de la biodiversidad.
 - Seguir avanzando en la recuperación de suelos industriales y rehabilitarlos para su uso.
 - Incluir la perspectiva del análisis del ciclo de vida y de proceso para la toma de decisiones, midiendo la huella medioambiental de cada una de las actividades en todas las cadenas de valor y sectores y en los procesos de consumo.
- Redireccionar **la demanda** hacia patrones de consumo más sostenibles (consumo local, reducción de residuos, movilidad sostenible, etc.).
 - Concienciar sobre la transición ecológica como inversión para la mejora de la calidad de vida: formación, medioambiente, salud., medioambiente, etc.
 - Ir desarrollando estrategias que generen mayor certidumbre en las decisiones de compra de las personas usuarias.

1.4. Euskadi inclusiva

SENTIDO DE LA DIMENSIÓN

El modelo de desarrollo de Euskadi se ha caracterizado hasta ahora por **conjugarse la competitividad económica y la cohesión social**. Este modelo vasco ha permitido situarnos en el primer cuartil de las regiones europeas en desarrollo económico e inclusión. Pero las tendencias demográficas pueden poner en riesgo la sostenibilidad económica del modelo. Es preciso asumir y anticipar los cambios que permitan asegurar el bienestar de todas las personas y asumir las inversiones estratégicas para la competitividad y el bienestar futuro con un **enfoque preventivo**.

Los grandes retos y transiciones que deberá afrontar Euskadi pueden conducir a una **acentuación de la desigualdad**, especialmente en aquellos colectivos que se vean más negativamente afectados por las transiciones y la automatización.

Estas desigualdades pueden ser de carácter vertical (entre los que más y menos tienen) como de carácter horizontal (entre diferentes grupos, según su género, nivel de formación, edad, nacionalidad...). Por tanto, resulta necesario poner en marcha **estrategias y políticas** que, previendo esto, **permitan garantizar el empoderamiento, la inclusión y cohesión de todas las personas** que vivan en Euskadi, por las ventajas que, tanto desde el punto de vista ético como de la propia eficiencia, presenta un modelo de desarrollo inclusivo. En este sentido, la inclusión de las personas inmigrantes va a ser fundamental, por su contribución al bienestar de Euskadi en su conjunto.

En esta línea resulta esencial **innovar en los modelos de gestión** (combinación de gestión pública, privada, cooperativa, comunitaria etc..) **para garantizar los servicios públicos fundamentales de calidad a todas las personas** (sistema educativo, social y sanitario) y hacer que los mismos sean sostenibles a medio y largo plazo. Además, es necesario buscar un **equilibrio entre la economía productiva y la economía de los cuidados**, con un mayor reconocimiento de esta última y con una división más equitativa de cargas.

RETOS PARA UNA EUSKADI INCLUSIVA

- Ofrecer unas prestaciones y **servicios públicos de calidad** asociados al bienestar (en especial, sistema educativo, de servicios sociales, sanitario, de vivienda, empleo y garantía de ingresos) que **empoderen** y garanticen la igualdad de oportunidades y resultados para todas las personas, buscando un **equilibrio** en la sostenibilidad económica del sistema vasco de protección social.
 - Adoptar un enfoque preventivo y de inversión (reducción del gasto futuro) en el sistema sanitario, de servicios sociales y garantía de ingresos.
 - Generación de entornos físicos y virtuales seguros para vivir (independientemente del género, barrio, lugar, nacionalidad, orientación sexual).

- Mejorar el engranaje y cooperación entre sistemas (espacio socioeducativo, laboral-sanitario, ...).
- Eliminar potenciales excesivas barreras de acceso (por ejemplo, burocráticas).
- Reducir las **desigualdades** en nivel de bienestar existentes en la sociedad y las divisiones que pueden generar las **grandes transiciones** (apoyando en particular a los perdedores de estas transiciones).
 - Abordar desigualdades a nivel *vertical* (distribución dispar de la riqueza) y *horizontal* (entre diferentes colectivos, por género, edad, origen, discapacidad, etc.), incorporando la perspectiva interseccional en las políticas públicas.
 - Atender de forma holística las necesidades de inclusión y de acogida (educativas, sanitarias, de carácter social, etc.) de colectivos inmigrantes (incluyendo 2das y 3ras generaciones), que serán claves para la consecución de un modelo competitivo y socialmente equilibrado respondiendo a la transición demográfica.
 - Potenciar la cohesión territorial, equilibrio rural-urbano y reactivar las Zonas de Actuación Preferente (ZAP).
 - Fomentar la inclusión efectiva de colectivos vulnerables a través del empleo de calidad (importancia de mantener clase media) y/o otros modos de participación en la sociedad.
 - Apoyar el acceso a una vivienda digna a precio asequible, particularmente para los que, quedando fuera de los límites de la vivienda pública, no pueden acceder al mercado libre. Además, poner en marcha mecanismos para evitar fenómenos como la “guetización” de la población inmigrante.
- Afrontar el **reto demográfico, envejecimiento de la población** y las crecientes tasas de dependencia:
 - Adecuar el ecosistema de cuidados (tanto titularidad como gestión) atendiendo también problemas de soledad para garantizar bienestar de toda la ciudadanía.
 - Impulsar medidas de conciliación que permitan a las personas desarrollar su vida personal, familiar y laboral, y a las familias que opten por hacerlo, ejercer un papel en los cuidados.
 - Desarrollar la perspectiva intergeneracional, y la cohesión entre generaciones, buscando un mejor equilibrio de la riqueza entre generaciones.
 - Reducir la edad media y aumentar las tasas de emancipación de la juventud.

1.5. Euskadi comprometida

SENTIDO DE LA DIMENSIÓN

El modelo de desarrollo de Euskadi se ha caracterizado por ser una sociedad **participativa y comprometida**, en la que subyace una filosofía de **colaboración** entre actores privados, público-privados o público-públicos. Un modelo de colaboración, trabajo y esfuerzo conjuntos en pos del bien común.

Sin embargo, el alto grado de desarrollo y bienestar alcanzado en Euskadi pueden conducir a **caer en la comodidad** y, para su sostenibilidad, va a ser muy importante que todas las personas **nos impliquemos con actitud emprendedora, proactiva y corresponsable** en la construcción del futuro de Euskadi, aportando valor desde todo nuestro potencial y capacidades.

Una Euskadi **comprometida**, supone trabajo en colaboración entre todas las personas, en el proyecto común de construir el futuro que deseamos para Euskadi; y, también supone una Euskadi **arraigada**, que significa la generación de una comunidad, en un país, con una **identidad y lengua propias y valores diferenciales**, con una cultura singular dinámica y abierta al mundo; acogedora de otras culturas y visiones. Un País con el reto de avanzar en un proceso permanente de **“construcción comunitaria dinámica”**. Un País con raíces, que construye sobre su pasado, implicado con el presente y comprometido con su futuro.

La construcción de una Euskadi comprometida implica también, desde el ámbito público, la creación de nuevos modelos de **gobernanza colaborativa** eficientemente conectados con un **modelo de gobernanza multinivel**. En el ámbito empresarial, una transición cultural hacia modelos de **relación trabajador/a-empresario/a constructivos** y de generación de proyectos compartidos.

RETOS PARA UNA EUSKADI COMPROMETIDA

- Mantener y fomentar una **identidad singular y dinámica** de Euskadi que genere un sentimiento de comunidad, que contemple valores sociales y cultura propias, y esté abierta a un mundo crecientemente interconectado y globalizado.
 - Continuar fomentando el aprendizaje y uso del euskera.
 - Salvaguardar el patrimonio cultural vasco y garantizar su acceso y disfrute por parte de la sociedad
- **Impulsar los valores sociales para fortalecer el modelo de competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible.**
 - Fomentar la proactividad y compromiso individual y colectivo de las nuevas generaciones, para mantener y prosperar en bienestar, trabajando también la puesta en valor de estos valores en los medios de comunicación e impulsándolos en las familias y en el sistema educativo.
 - Puesta en valor del trabajo y del esfuerzo como base del bienestar individual y compromiso con el bienestar colectivo.
 - Reforzar el reconocimiento del emprendimiento, la vocación empresarial, ambición de crecimiento y la mentalidad crítica, abierta y creativa.
 - Reforzar en la educación una dimensión ética, para formar a personas íntegras que, particularmente en entornos de inteligencia artificial, big data, etc., puedan discernir decisiones válidas desde una perspectiva de derechos humanos, priorizando valores democráticos y colectivos.
- Generar espacios para la **gobernanza colaborativa y multinivel:**

- Profundizar en la colaboración público-pública, aumentando voluntad de cooperación en competencias compartidas, para mejorar la eficiencia institucional y vocación de país.
 - Impulsar la colaboración público-privada y comunitaria para abordar los retos estratégicos de futuro en Euskadi.
 - Reforzar la imagen de la administración pública como aliada para el impulso de la competitividad para el bienestar y no como mera proveedora de servicios.
- Potenciar el **compromiso de las empresas, organizaciones e instituciones** para el impulso de la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible: una economía humanista y social “con cara y ojos”.
 - Impulsar un cambio de cultura en las relaciones trabajador/a empresario/a hacia el entendimiento de los proyectos empresariales como proyectos compartidos, generando mecanismos que faciliten la inclusión y participación de las y los trabajadores en los distintos procesos de la empresa (incluyendo el estratégico), tanto en periodos de crisis como en épocas de crecimiento.
 - Favorecer el desarrollo de grupos empresariales vascos tractoros y relevantes a nivel internacional, y el mantenimiento de los centros de decisión que ayuden en el impulso de la competitividad para el bienestar de Euskadi.

1.6. Euskadi conectada

SENTIDO DE LA DIMENSIÓN

Euskadi ha venido realizando **serios esfuerzos de internacionalización** en distintos ámbitos: bienes y servicios, capitales, conocimiento y personas. Con ello, se ha logrado una alta presencia empresarial en el exterior, además de un mayor reconocimiento internacional del Territorio.

Resulta imprescindible seguir desarrollando la **conexión internacional de Euskadi, particularmente en relación con las palancas de competitividad** relativas al conocimiento, la financiación y capital humano o talento. Los procesos de internacionalización habrán de realizarse con conciencia global, siendo **coherentes con parámetros medioambientales y de justicia social**.

El objetivo es lograr **que el modelo de desarrollo económico-medioambiental-social de Euskadi sea una referencia en el escenario internacional y mejoremos la misma aprendiendo de otros**, haciendo que nuestro modelo sea conocido en el mundo y que otras regiones puedan aprender del mismo (por ser un modelo de competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible) y nosotros aprendamos de otras referencias internacionales.

RETOS PARA UNA EUSKADI CONECTADA

- Impulsar el **posicionamiento y rol activo de Euskadi en Europa y su conexión con nodos y redes de vanguardia** en países prioritarios en los temas ligados a la competitividad y bienestar de las regiones y como aliado en la construcción europea (no sólo en lo económico sino en la construcción de cultura, valores y derechos humanos).
- Convertir a Euskadi en un **referente** como actor activo, emprendedor y solidario en la escena internacional, a través de la exportación de sus modelos de desarrollo que han resultado exitosos (clústeres, formación profesional, etc.). Para ello, será fundamental el mejor aprovechamiento de las redes e iconos existentes, el fomento de alianzas estratégicas y la generación de un relato compartido. Asimismo, **aprender de otras experiencias internacionales** de referencia en cada ámbito para la mejora continua de nuestro propio modelo.
- Seguir impulsando la **internacionalización de todos los actores** del territorio:
 - De la empresa vasca: reforzando su posición en países emergentes y con gran potencial de crecimiento y aplicando estrategias de creación de valor compartido coherentes con el modelo vasco de competitividad.
 - De todos los actores del sistema de I+D+i (universidades, CCTT, CICs, BERCs, institutos de investigación en salud, etc.).
- Desarrollar una estrategia con la **diáspora (tanto la clásica como la más reciente que incluye estudiantes y personas que están trabajando fuera) y con la red exterior del Gobierno Vasco** para abordar los retos de Euskadi, como por ejemplo el reto de la transición demográfica colaborando en la atracción de talento.
- Desarrollar las **infraestructuras físicas clave** que ayuden en la conexión dentro y fuera de Euskadi, tanto las infraestructuras de movilidad como las energéticas y las digitales (5G, *internet of things*, conectividad, etc.).

2. ¿Cómo hemos construido la Visión Euskadi 2040?

En este capítulo se presenta de manera secuencial el proceso de construcción de la Visión Euskadi 2040 expuesta en el apartado anterior. Para ello, se especifican tanto las fases y actividades llevadas a cabo (el qué y el cómo), como los actores involucrados en el proceso (el quién).

La metodología empleada para el desarrollo del proceso ha sido la investigación-acción para el desarrollo territorial (en adelante, IADT). Así, esta metodología busca, además de la indagación, obtención de datos y la comprensión de la realidad (objetivos asociados a las metodologías clásicas como la cuantitativa y cualitativa), generar transformaciones sociales a través de la investigación (Karlsen & Larrea, 2014; Melero Aguilar, 2012).

La IADT consiste en una sucesión de ciclos de reflexión, decisión y acción, donde las personas investigadoras y los policymakers generan conjuntamente conocimiento orientado a la acción. Por tanto, no se asume que es la persona investigadora quien tiene el conocimiento y debe transmitirlo al actor, sino que busca construirlo de forma colaborativa. Ese conocimiento cogenerado es trasladado a la academia por los investigadores en forma de output académico, y traducido a planes de acción o estratégicos por los policymakers (Karlsen & Larrea, 2014). La persona investigadora asume el rol de facilitador del proceso, generando las condiciones necesarias para apoyar a los actores en la reflexión, decisión y acción (Costamagna & Larrea, 2017)

En el proyecto Euskadi 2040, Orkestra, el Instituto Vasco de Competitividad, en su rol de aliado de investigación, ha facilitado el proceso de construcción de la Visión acompañando al Gobierno Vasco (Véase Ilustración 2). La visión tiene una perspectiva de competitividad para el bienestar, por lo que además del Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente, también ha participado desde el comienzo el Departamento de Presidencia (Lehendakaritza), por su perspectiva más amplia. Ambas organizaciones conforman el denominado grupo motor del proyecto Euskadi 2040.

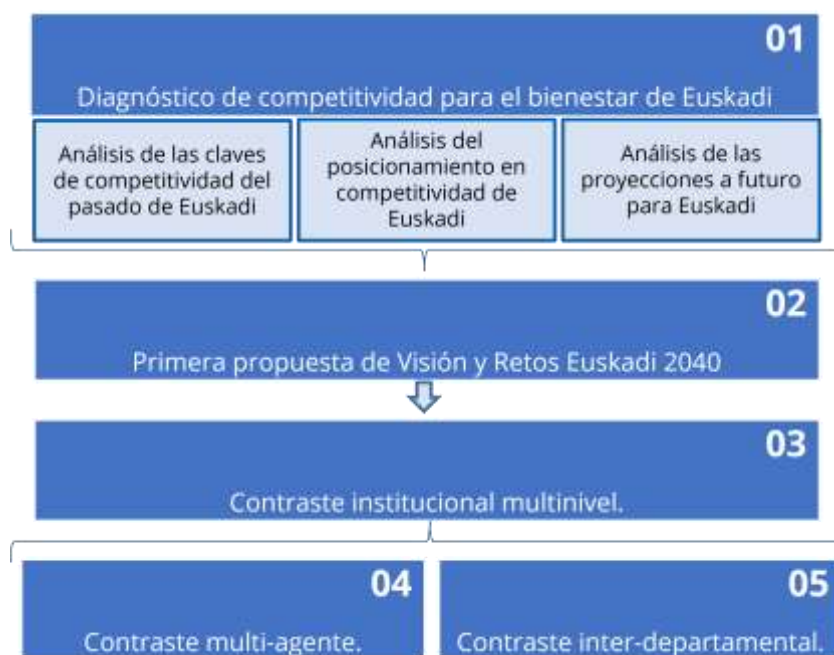
Ilustración 2: Roles del grupo motor del proyecto



Fuente: Elaboración propia

La Ilustración 3 muestra la secuencia temporal del proceso de construcción de la Visión Euskadi 2040. El primer paso para el desarrollo de esta fue la realización de un diagnóstico sobre la competitividad para el bienestar en Euskadi. Sobre esa base diagnóstica, se generó una primera propuesta de Visión en el seno del grupo motor (conformado por representantes del Gobierno Vasco y de Orkestra), que a posteriori fue contrastada, tanto con otros niveles institucionales como con otros agentes socioeconómicos del territorio.

Ilustración 3: Proceso de construcción de la Visión y Retos Euskadi 2040



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, como se deriva del proceso, la visión ha sido construida de manera colaborativa, y en concreto, se ha materializado en cuatro ámbitos de colaboración para llegar un relato compartido.

- Colaboración *académico-territorial*, a través de la que generar resultados que combinen conocimiento académico y práctico de forma sistémica a lo largo de todo el proceso, siguiendo la metodología de la IADT. Esta ha sido personificada principalmente por el rol de Orkestra como aliado de investigación a lo largo de todo el proceso junto con el Gobierno Vasco.
- Colaboración *interdepartamental*, para integrar la iniciativa hacia dentro del Gobierno Vasco entre los diferentes departamentos temáticos.
- Colaboración *interinstitucional multinivel*, haciendo partícipes a los diversos niveles de gobierno existentes en Euskadi, concretamente el Gobierno Vasco, las tres Diputaciones Forales, los tres Ayuntamientos de Donostia-San Sebastián, Vitoria-Gasteiz y Bilbao y Eudel (asociación de municipios de Euskadi).

- Colaboración *multi-agente*, para la incorporación de perspectivas de los diversos agentes socioeconómicos del territorio, haciendo hincapié en aquellos agentes que habitualmente no suelen ser partícipes de este tipo de iniciativas y tienen particular relevancia por la naturaleza del proyecto (por ejemplo, colectivos de jóvenes y empresas catalogadas como “campeones ocultos”).

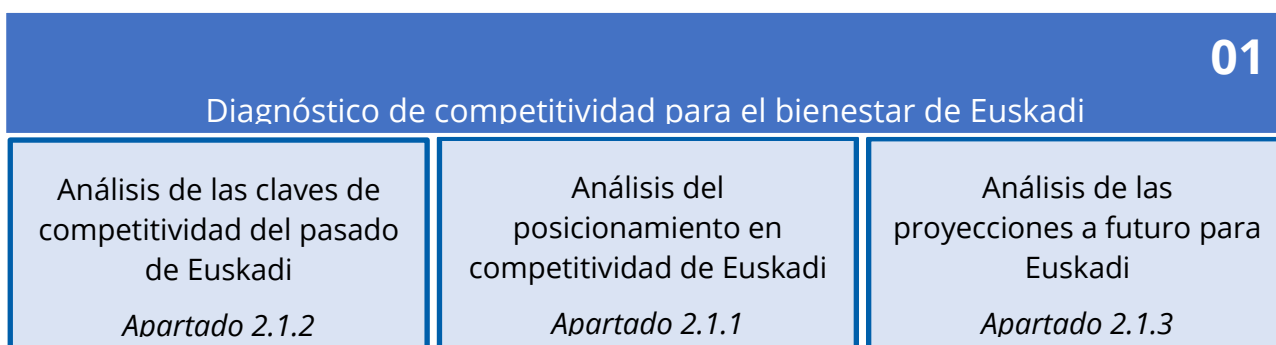
2.1. Diagnóstico de la competitividad de Euskadi

Para el establecimiento de las bases de competitividad del futuro resulta imprescindible conocer de dónde se parte y las principales fortalezas competitivas del territorio; sin embargo, parece evidente que para garantizar el bienestar futuro no es suficiente con extrapolar modelos de éxito del pasado (OECD, 2020). Es necesario hacer en paralelo un análisis de las tendencias globales y su impacto en el mismo, para obtener una pista entorno a la evolución social, económica y medioambiental que se vislumbra, en la que ubicar el futuro deseado.

Son precisamente estos tres aspectos los que se analizaron para realizar el diagnóstico previo de competitividad para la construcción de la Visión: análisis del posicionamiento en competitividad para el bienestar, análisis de las claves de competitividad que nos han traído hasta aquí, y análisis de las proyecciones de futuro.

Los análisis han sido desarrollados en primera instancia por Orkestra, y contrastados en el grupo motor, conformado por investigadoras de Orkestra y representantes del Gobierno Vasco, tanto Lehendakaritza como el Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente. Esta lectura compartida de los análisis ha permitido enriquecer el diagnóstico de perfil académico con conocimiento desde la práctica aportado por los policymakers.

Ilustración 4: Fase 1 del proceso de construcción de la Visión: Diagnóstico



Fuente: *Elaboración propia*

Las principales **bases y fuentes bibliográficas** para el desarrollo de los distintos apartados son los siguientes:

- El Apartado 2.1.1 se basa fundamentalmente en los Informes de Competitividad del País Vasco del 2021 y otros ámbitos específicos desarrollados en informes de Orkestra y

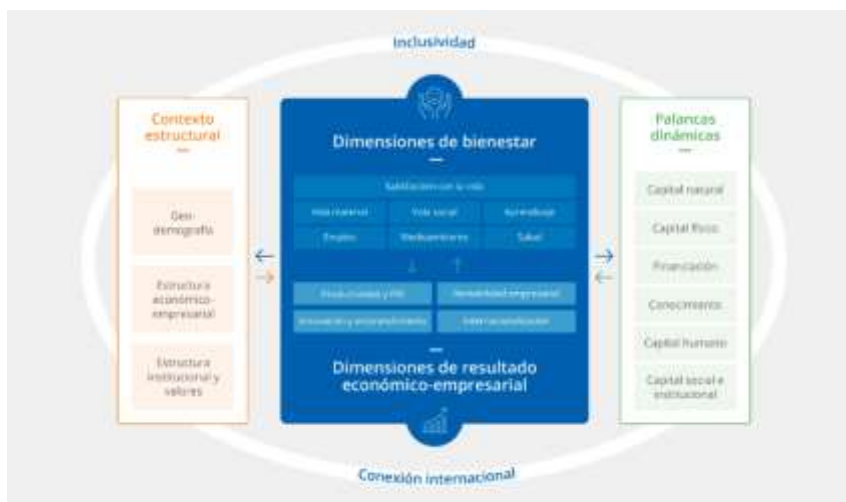
otras entidades regionales. A su vez, en aquellos aspectos en los que ha habido un cambio significativo, el análisis se ha actualizado en función del último Informe de Competitividad disponible en el momento de desarrollo de este Cuaderno (Orkestra, 2021, 2022)

- La base bibliográfica para el Apartado 2.1.2 es un recorrido por el modelo de desarrollo territorial de Euskadi en las últimas décadas. (Aranguren et al., 2010, 2021)
- El Apartado 2.1.3 se basa en el análisis de informes de prospectiva y estudios de tendencias de diversos institutos e instituciones como el *Informe de Prospectiva Estratégica* de la Comisión Europea (EC, 2021) y globales (Dugarova & Gülasan, 2017; OCDE, 2021), y proyecciones de institutos de estadística nacionales y regionales (EUSTAT, 2022; INE, 2020).

2.1.1. ¿Cómo nos posicionamos?

Se expone a continuación un resumen del posicionamiento de Euskadi, en el que se sintetizan los **resultados económicos** y de **bienestar** del País Vasco, las características de su **contexto estructural** y su posicionamiento en las **palancas dinámicas**.² Este análisis toma de base el marco de competitividad territorial para el bienestar desarrollado por Orkestra (véase Ilustración 5), cuyos indicadores han sido seleccionados atendiendo a criterios de idoneidad y comparabilidad. El posicionamiento se presenta de manera comparativa con España, Alemania (como país referente en Europa) y la Unión Europea (con 27 miembros).

Ilustración 5: Marco de competitividad territorial para el bienestar



Fuente: Orkestra (2021)

² Un análisis completo está disponible en los Informes de Competitividad del País Vasco: <https://www.orkestra.deusto.es/es/investigacion/publicaciones/informes/informe-competitividad-pais-vasco>.

Dimensiones del bienestar

El marco identifica siete dimensiones del bienestar de las personas de un territorio, y el posicionamiento del País Vasco en cada uno de ellos:

Satisfacción con la vida	Vida social
<p>Comparativamente alta, independientemente del género.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza en las personas: por encima de media europea, española y alemana, y similar a otras regiones comparables. ▪ En sensación de seguridad, la brecha por género sigue siendo considerable, valor muy similar al de media europea y española e inferior al de Alemania. ▪ Mejores indicadores que la UE-27 en seguridad personal: menores tasa de crimen, mejor seguridad por la noche, menos dinero robado y menos asaltos. ▪ Satisfacción con el tiempo disponible no presenta grandes diferencias ni a lo largo del tiempo ni entre territorios.
Vida material	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renta mediana equivalente en ascenso respecto de 2013, valores muy superiores a España y la UE-27, pero por debajo de Alemania. ▪ Buen posicionamiento en niveles de desigualdad, a pesar de que aumentaron en la pandemia. ▪ Mayor carga del coste de la vivienda. Porcentaje de población que reside en viviendas con carencias/deficiencias es algo inferior a España, y por encima de la media europea y de Alemania. 	
Salud	Empleo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por encima de la del resto de territorios (83,5 años) en esperanza de vida. Brecha por nivel formativo similar a España. ▪ Estado de salud autopercebido: mayor a la media europea, alemana, y de los valores de España. ▪ Mejores índices en nutrición y cuidados básicos que la media de la UE-27: menor mortalidad prematura, menor mortalidad infantil, menores índices de insuficiencia alimentaria, y menores índices de necesidades médicas no cubiertas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa de desempleo (por debajo de España) más alta que la media europea y Alemania. ▪ Valores similares a otros territorios en satisfacción con el trabajo. Percepción positiva de la jornada laboral pero poca satisfacción respecto de la posibilidad de conciliación. ▪ Peor posicionada respecto a la calidad de empleo (gran dualidad entre empleo de larga duración y alta temporalidad, parcialidad no deseada...) y con mayor hincapié en mujeres. ▪ Persisten diferencias salariales entre mujeres y hombres por hora trabajada, aunque menores que en España.

Medioambiente

- En **contaminación del aire**, mejor posición que otros territorios y con evolución positiva.
- Los **niveles de emisiones** de gases de efecto invernadero menores que los de Alemania, similares a la media de la UE-27 y superiores a la media española.
- **Tasas de reciclaje** superiores a la media española, pero por debajo de la media de la UE-27 y lejos de Alemania.

Aprendizaje

- Un porcentaje de personas (76,9% en 2021) claramente mayor al español con **educación secundaria alta o terciaria**, pero menor a las regiones de referencia.
- Destaca por encima del resto de territorios, con un 16,9 % (en 2021) en **aprendizaje permanente**.
- **Calidad**: Algo por encima de la media europea y española en la nota media en matemáticas, lectura y ciencia, pero por debajo de la alemana. Tendencia descendente en la calidad de la educación en todos los territorios.

Dimensiones de resultado económico-empresarial

El marco identifica resultados económicos-empresariales en cuatro dimensiones, cuyo posicionamiento en el País Vasco se resume abajo:

Productividad y PIB

- Posición **relativamente favorable en PIB y productividad**.
- PIB per cápita: **por encima de la media de la UE y España, pero por debajo de Alemania**.
- Posición por debajo de Alemania, pero por encima de la media de la UE27 y de España en **productividad aparente del trabajo** (euros/hora, en el total de la economía).
- La **productividad** por hora trabajada en el **sector manufacturero** supera a la de España y la UE27, pero en mucha menor medida que para el conjunto de la economía.
- La productividad cayó en el último año y **la brecha en productividad se mantiene con respecto a Alemania**.

Rentabilidad empresarial

- El **coste laboral unitario (CLU)** del País Vasco tras una tendencia decreciente hasta 2019, se acercó a la media europea en la pandemia, y se redujo la diferencia positiva que mantenía con Alemania.
- **Excedente bruto de explotación**: Mayor participación de la renta del capital tanto en España como en CAPV, con ligera tendencia creciente hasta 2019, que se truncó el año pasado como consecuencia de la pandemia y ha vuelto a crecer en 2021.
- Las empresas vascas muestran una **buena posición en la rentabilidad económica** y ésta se recupera en el 2021. Tras la pandemia, la rentabilidad financiera se recupera en todos los territorios y con aumento más significativo en la CAPV.

Innovación y Emprendimiento

- El **porcentaje de pymes de la CAPV con algún tipo de innovación** es superior al de España, pero inferior al de la UE27 y, sobre todo, al de Alemania. Por sectores, mayor nivel de innovación en industria que en servicios, y por tamaño, las empresas de mayor tamaño más innovadoras que las de menor tamaño.
- **Empresas con innovación en producto y proceso:** nivel intermedio (entre España y UE/Alemania). En innovación de producto, se acortan distancias con Alemania, por la presencia de BEREC, CIC, centros tecnológicos e centros de I+D empresariales (RVCTI).
- **Resultados muy condicionados por la estructura empresarial (predominio de pymes) y sectorial** (poca implantación de sectores high-tech). Menor porcentaje de empresas innovadoras, especialmente en el tramo de las pequeñas; y peores resultados en innovación de proceso (innovación organizativa, de marketing...). Aceptables resultados en output científico (publicaciones), pobres en output tecnológico (patentes) y muy buenos en porcentaje de ventas correspondientes a nuevos productos.
- El porcentaje de empresas de alto crecimiento en el País Vasco superó el de Alemania, y alcanzó al de la UE-27.

Internacionalización

- Las **exportaciones de bienes y servicios** son un 36% del PIB, ligeramente por encima de España, pero lejos de Alemania y la UE. Posición aceptable en exportaciones de bienes y de capitales (aunque con integraciones subordinadas en las cadenas de valor globales y menor penetración en mercados emergentes de Asia).
- La proporción del saldo comercial internacional de bienes sobre el PIB (6%) es alta comparada con otros territorios.
- El **número de empresas exportadoras en el País Vasco ha aumentado** considerablemente desde 2013. El valor de las exportaciones se acumula crecientemente entre las empresas que exportan más de 50 millones de euros al año.

Palancas dinámicas

El marco identifica seis palancas dinámicas, desde donde las acciones de empresas, gobiernos, y otras organizaciones pueden tener un impacto en los resultados de competitividad y bienestar anteriormente analizados. El posicionamiento del País Vasco en cada una de las palancas está resumido abajo:

Capital Natural

- El sistema energético vasco es muy **dependiente de las importaciones de energía** del exterior (90% de la energía primaria en 2019, aunque ha caído algo desde el 95% del año 2000), al igual que la mayor parte de los territorios comparables de su entorno.
- Aumento del peso de las **fuentes renovables** en los últimos años en la matriz energética vasca, aunque se mantienen en niveles relativamente bajos en comparación con la media europea. Hay un potencial limitado de crecimiento en el territorio de las renovables de gran escala en el futuro: recursos hidráulicos muy aprovechados, recursos eólicos y radiación solar más limitados que en España, papel secundario de la biomasa. Avances en el autoconsumo, los recursos distribuidos y las comunidades energéticas.
- **Gran conocimiento y capacidades en el sector energético**, en áreas como las energías renovables tradicionales (eólica terrestre y solar), la energía eólica marina, las redes inteligentes de energía eléctrica y la electrónica de potencia y el almacenamiento de energía y las tecnologías de recarga. Potencial de desarrollo de una cadena de valor competitiva en torno al hidrógeno y sus usos en la industria.
- **El País Vasco tiene una posición de desventaja relativa al resto de los territorios en intensidad energética y de emisiones.** Gran dependencia de combustibles fósiles en los sectores industrial y de transportes, con gran peso de ambos en el total de emisiones de gases de efecto invernadero en la CAPV.
- **Precios de la energía** eléctrica y gas natural en la CAPV condicionados por características estructurales del sistema energético peninsular y sujetos a la volatilidad de precios y situaciones coyunturales de escasez en los mercados de energía globales, con gran impacto sobre la competitividad de empresas industriales.
- **Sector medioambiental y de economía circular** en crecimiento: mayor valor añadido, incremento de empleo, incremento de actividades I+D+i en torno a instituciones como Basque Ecodesign Centre, reciclaje de residuos industriales, etc. La ratio recaudación fiscal medioambiental/PIB era del 1,7% en 2020, con tendencia creciente, aunque por debajo de la media de la UE.
- En cuanto **a la defensa de la biodiversidad y ecosistemas**, en un contexto de presión sobre el entorno natural, por la elevada densidad de población y un elevado grado de concentración económica e industrial, hay gran volumen de superficie protegida o incluida en Red Natura 2000. Esto genera oportunidades en sectores como el turismo, actividades de ocio al aire libre, etc. Es también una gran oportunidad para incrementar la capacidad de los sumideros de carbono.
- Oportunidad para potenciar el **sector agro-pesquero y la bioeconomía** (número y capacidad de las personas empleadas, utilización del suelo, reducción de la huella medioambiental, innovación en productos y servicios, etc.) en torno a las fortalezas en Euskadi (localización costera, superficie forestal, tradición pesquera, sector gastronómico puntero, turismo gastronómico, conocimiento en bioeconomía...) impulsando un sector de alimentación sostenible.

Capital Físico

- Dentro de la dotación de capital físico, CAPV **destaca por la correspondiente a infraestructuras y por la de bienes de equipo.**
- **El stock de capital físico** como proporción del PIB es un indicador que representa la acumulación del flujo de formación bruta de capital (descontado a una tasa de depreciación pertinente). La CAPV, presenta valores similares a los de la UE-27 (aunque los resultados varían en función de diferentes fuentes).
- La inversión en **maquinaria y bienes de equipo** es especialmente significativa para las economías con alto peso de la industria porque proporciona señales sobre la ampliación y renovación de la capacidad manufacturera. A partir de 2014, el valor de la CAPV comienza a despegarse del de los otros territorios, superando los valores de Alemania, mostrando que este elemento, que ya venía ganando peso desde el comienzo de la crisis, se ha ido priorizando aún más, y se mantiene en torno a un 37%.

Financiación

- El sistema bancario es la principal vía de financiación. Los niveles de **endeudamiento de las empresas** vascas y el coste de la financiación son relativamente bajos.
- Los **niveles de endeudamiento de la Administración autonómica y local** son relativamente reducidos, si bien las perspectivas financieras de la Administración central y Seguridad Social españolas son preocupantes. Comportamiento fiscal y financiero de CAPV más estable que la de España.
- En cuanto a la **financiación exterior**, el stock de entrada de IDE (inversión directa extranjera) es relativamente bajo lo que implica una dificultad de atraer fondos. Sin embargo, el stock de IED (inversión directa en el exterior) es alto, reflejo de una elevada internacionalización de empresas vascas.
- **El peso relativo del empleo del sector financiero** en la CAPV es inferior al de otros territorios. Esto puede deberse al perfil de especialización industrial, a la concentración de la actividad financiera en grandes urbes, y a la densidad y distribución territorial de la población.

Conocimiento

I+D e innovación:

- Apuesta clara en infraestructuras tecnológicas y de investigación (parques tecnológicos, centros tecnológicos, CIC, BERCs, infraestructuras de demostración y de TICs...). Compromiso público con la I+D, con buen posicionamiento en Europa.
- La RVCTI está muy desarrollada, si bien la interconexión entre sus componentes científicos y tecnológicos, así como los de ambas con las empresas, debe ser reforzada.

- La valoración de los recursos destinados a la I+D difiere si se efectúa en términos monetarios (o de gasto) o en términos de personal (es muy alta en la primera que en la segunda).
- Parece existir un problema de eficiencia en los recursos de I+D en cuanto a nº de patentes por esfuerzo en I+D, pero no tanto en publicaciones, que en parte puede estar ligado al alto porcentaje que supone la financiación pública a tales actividades (aunque desde un concepto de propiedad intelectual más amplio habría que contemplar otras vías como los registros de software).
- En el gasto en innovación, el mayor retraso se da en el gasto no ligado a la I+D.
- El posicionamiento es mejor en innovación de producto que en innovación de proceso (Innovación organizativa, publicidad y estudios de mercado...)

TIC

Posición, en general, favorable en lo que se refiere a la demanda o uso (excluyendo las compras online, en que el retraso relativo de la CAPV puede deberse a características demográficas o preferencia por comercio local); pero es desfavorable en el grado de desarrollo de los sectores productores de las TIC (por ejemplo, en empleo y exportaciones de sectores TIC). Además, la CAPV tendría buena posición para ser proveedor de Industria 4.0 en comparación con el resto del territorio español.

Capital Humano

Salud:

- Sistema propio de salud público y unificado (Osakidetza). Gasto sanitario público sobre porcentaje PIB (5,5%) ligeramente inferior a la media española, pero la inversión por habitante más alta entre las comunidades autónomas. (Rodríguez Blas, 2021)
- Ratio de personal médico por habitante significativamente mayor a Alemania, UE-27 y España, aunque decreció en la pandemia (2021). Supone una fortaleza importante en situaciones de crisis.
- Oportunidades de desarrollo económico asociadas a la salud, poco explotadas hasta el momento por priorizar especialmente la atención sanitaria.

Educación y formación:

- Euskadi se encuentra por encima de la media europea y alemana en educación terciaria (estudios universitarios y superiores de FP), incluso con mayores niveles de formación en mujeres.
- Sin embargo, la tasa de población de entre 30-34 años con mínimo de educación secundaria postobligatoria (bachillerato y grados medios y superiores de FP y estudios universitarios) por encima de España, pero por debajo de la media de la UE-27 y Alemania.
- En 2021, las personas con cualificación STEM representaban el 9,7% de la población activa en el País Vasco, por encima de todos los territorios comparables.

- La CAPV cuenta con un sistema de formación profesional pionero desde los años 90 y una FP dual de referencia, por el grado de implicación de las asociaciones empresariales vascas en su desarrollo.
- El País Vasco destaca en el aprendizaje a lo largo de la vida. El papel de las empresas en la formación de competencias es cada vez más importante, por lo que hay que seguir reforzando este ámbito.
- La CAPV es una de las regiones europeas con un mayor valor en el índice de sobrecualificación, que se define como el desajuste de capacidades por mayor nivel formativo de las personas solicitantes de empleo que los requeridos por el mercado laboral. Se trata de un fenómeno que puede suponer costes económicos y sociales desde el punto de vista de la persona (menores salarios, menor satisfacción en el trabajo, etc.) como de la empresa (p. ej., mayor rotación laboral) o del conjunto del sistema (inversión que no se rentabiliza). (Orkestra, 2019)

Mercado de trabajo:

- Tasa de empleo de la población de 15-64 años comparativamente baja, principalmente por los peores resultados en los tramos de 15-24 años (parcialmente debida a mayores tasas de matriculación en educación terciaria) y de 55-64 años. Los colectivos más afectados negativamente son los jóvenes, los mayores y las mujeres (éstas últimas, más por la calidad y composición del empleo, que por su cantidad).

Capital Social e Institucional

Políticas marco

- Trayectoria larga y pionera en la política clúster.
- Marco de desarrollo de los ODS, coherente con el modelo de desarrollo de “competitividad en solidaridad”.
- RIS3 coherente con las capacidades existentes y oportunidades de desarrollo de las transiciones.
- Apuesta continua y coherente de impulso de Política industrial, en sintonía con el resto de las políticas marco.
- Riqueza en organizaciones intermedias con distintas funciones (organizaciones dinamizadoras clúster, agencias de desarrollo local, centros tecnológicos, centros de formación profesional) y en las dinámicas de los grupos de pilotaje RIS3.

Calidad institucional y capacidad estratégica

- Existen capacidades de desarrollo de una visión estratégica por parte de la administración pública (a diferentes niveles), con predominio de la aproximación basada en la planificación.
- La región con mejor índice de calidad institucional (incluye, corrupción e imparcialidad) en el estado español y en el 25% de las mejores regiones europeas según el Índice de calidad institucional de la Universidad de Göteborg.

- Positivo capital institucional, con avances en el desarrollo de la gobernanza multinivel, que necesita seguir reforzándose.

Capital social

- Experiencia y cultura de cooperación público-privado, privada-privada y público-pública bien enraizada. Así lo indica el % de pymes que cooperan en innovación o el % de empresas que cooperan entre sí, que es muy superior a España y también superior a Alemania y UE27.
- Índices de valoración del sistema legal y de niveles de confianza en otras instituciones como policía, parlamento nacional y parlamento europeo comparativamente bajos.

Contexto estructural

El marco identifica tres dimensiones de contexto estructural de un territorio, los cuales condicionan tanto los resultados de competitividad y bienestar como las acciones asociadas con las palancas dinámicas. Las características principales de las tres dimensiones de contexto estructural en el País Vasco están resumidas abajo.

Geo-demografía

- Localización costera y en líneas de transporte internacional, aunque con orografía no tan favorable.
- Situación periférico central, entre los países del Sur de la UE y en el eje atlántico de desarrollo europeo que en las últimas décadas han mostrado menor dinamismo.
- La CAPV tiene un tamaño regional medio (de acuerdo con el PIB) y una densidad de población relativamente elevada (CAPV tiene 304 habitante/km² frente a 92,8 en España y 235,2 en Alemania). Por contraposición a España, la población en municipios pequeños se ha mantenido estable.
- Notable carácter urbano y cuatro áreas metropolitanas (aunque ninguna de ellas gran urbe).
- Tasa de envejecimiento comparativamente mayor que la media española, de UE27 y Alemania (23%, frente al 19,8% de España, 20,8% media UE27 y 22% de Alemania, en 2021) desde el 2015.
- Bajas tasas de natalidad, que han ido cayendo en los últimos años y menores al resto de los territorios.
- Tasas de población nacida en el extranjero comparativamente bajas (11% CAPV, frente al 15,2% de España o 18,2% de Alemania). Sin embargo, evolución ascendente de la tasa de inmigración. El principal origen de las personas nacidas en el extranjero es América, y se sitúan en la cohorte de 25 a 44 años.

Estructura económico-empresarial

Estructura sectorial relativamente diversificada.

- **Especialización industrial, especialmente en sectores ligados al metal y al transporte.** De acuerdo con la clasificación europea: *Productos de caucho y plástico (C22), Metales básicos (C24), Productos de metal fabricados (salvo maquinaria y equipamiento) (C25), Equipamiento eléctrico (C27), Maquinaria y equipamiento n.e.c. (C28), Vehículos de motor, trailers y semi-trailers (C29).*
- Alta sofisticación de la actividad manufacturera.
- Especialización en industrias de **niveles tecnológicos medios y medio-altos** y subespecialización en industrias de nivel tecnológico alto y bajo.
- Cierta **subespecialización en servicios intensivos en conocimiento** (especialmente señalada en los ligados a TIC y finanzas).
- **Peso decreciente de la industria manufacturera y creciente de servicios avanzados y los relacionados con la industria.**

Estructura empresarial con predominio de pymes, “hidden champions”, cooperativas y poco peso de capital extranjero.

- **Predominancia de pymes**, y gran importancia de los “hidden champions”. Escaso peso del tramo de grandes empresas, particularmente relevante en el sector industrial.
- Comparativamente **bajos niveles de capital extranjero de las empresas**, debido a la estructura financiera bancarizada y una cierta aversión a fondos de inversión de todo tipo.
- Importante presencia del **movimiento cooperativo**.
- **Preocupación por la pérdida de centros de decisión**, y por la dependiente situación de las empresas en las cadenas globales de producción.

Estructura institucional y valores

Sistema político, administrativo y legal

- **Concierto económico y autonomía competencial y presupuestaria**
- Tamaño del sector público similar a España, mayor que Alemania, pero considerablemente menor al de países nórdicos según Eurostat.
- **Rica arquitectura institucional.**
Por un lado, hace la llegada a la ciudadanía más fácil: Mayor gasto presupuestario de las administraciones locales (21,7% frente a un 10,9% de la UE27 y 8,2% de Alemania). Sin embargo, requiere necesidad de eficiencia ante potenciales solapamientos, falta de claridad en reparto competencial...
- Relaciones laborales: Marco laboral estatal, pero singularidad en los agentes propios (ELA y LAB). Importancia de la negociación colectiva, en relación con el número de convenios colectivos firmados, tipología y cobertura. **Falta de colectividad/idea de proyecto común en la cultura empresarial-laboral.** Apuesta por la confrontación por el sindicato mayoritario y, por tanto, niveles de huelga altos, aunque con tendencia general a la disminución.
- **Alto peso de la economía social** en Euskadi, y **avances en los modelos de empresa inclusivo-participativos**, como muestra el acuerdo parlamentario para su impulso, y proyectos como Fabrika.

Cultura y valores

- La sociedad vasca otorga un **gran valor al esfuerzo**. El valor del trabajo es el valor de mayor importancia (tras la familia). Entre las cualidades del trabajo, las personas jóvenes (menores de 50 años) priorizan el horario y el salario frente a la posibilidad de desarrollo personal.
- Euskadi es la comunidad autónoma con la **tasa de absentismo** más alta.
- Gran **importancia a la colectividad/ cooperación** (por ejemplo, auzolana) y de un sentimiento identitario propio (por ejemplo, con idioma propio).
- En **tolerancia e inclusión**, los valores del País Vasco están en general **por encima de la media de la UE-27** (tolerancia respecto de inmigrantes, minorías y personas homosexuales), con la **excepción** del indicador de **voluntariado** (formal o informal), que se encuentra por debajo de la media UE-27, según el European Regional Social Index Progress, en el análisis para el País Vasco 2020.

2.1.2. Claves que nos han traído hasta aquí

El sólido posicionamiento de Euskadi en competitividad, y en última instancia, en resultados de bienestar de los que se beneficia la ciudadanía expuestos en el apartado anterior, han sido la consecuencia de diversas actitudes, herramientas y apuestas realizadas en el pasado. Se expone a continuación un resumen de las que se han identificado como claves en la evolución de la competitividad del País Vasco:

- **Búsqueda de un modelo socioeconómico equilibrado, consistente en el tiempo:** La búsqueda de un modelo socioeconómico equilibrado ha sido una constante en todas las etapas de la estrategia territorial de Euskadi. El eje central de dicha estrategia ha sido la política industrial que ha vertebrado las políticas fiscal, presupuestaria, financiera y educativa, entre otras, siempre buscando que el resultado de dichas políticas mejorara las condiciones económicas y sociales de las personas. La continuidad ha generado un contexto favorable para la competitividad de las empresas y las industrias, centrándose ahora en la innovación y el conocimiento como factores sobre los que edificar las ventajas competitivas sostenibles del País Vasco.
- **Alto nivel de autonomía fiscal y presupuestaria:** El País Vasco se caracteriza por su elevado nivel de autonomía fiscal y presupuestaria con competencias directas en aspectos tales como la educación, la sanidad, el transporte, economía y sectores económicos (Aranguren et al, 2012). Esta autonomía ha permitido al Gobierno Vasco y las Diputaciones diseñar y poner en marcha estrategias y políticas económicas propias, algunas de ellas pioneras en el plano internacional, como en el caso de la política clúster.
- **Modelo de colaboración público-pública y público-privada:** El País Vasco tiene un rico entramado institucional que le ha llevado a buscar formas innovadoras de colaboración entre sus agentes. La estrategia de desarrollo socioeconómico del País Vasco se caracteriza por un marcado liderazgo público, manifestado primeramente durante la crisis de la década de los ochenta, al apostar por liderar una política industrial activa, a contracorriente con el pensamiento económico imperante. En las dos primeras décadas de este siglo se ha

producido una transición hacia un liderazgo más compartido. Así, la política de clústeres y la capilaridad generada por las agencias de desarrollo han permitido un importante desarrollo de la imbricación público-privada y han creado ámbitos de interacción entre la administración pública, las empresas y otros agentes, de forma que las políticas que se diseñan desde la Administración se adaptan mejor a las necesidades del tejido productivo, las empresas tienen un mayor conocimiento de las políticas y los centros de formación ofrecen una capacitación más adaptada a las necesidades del entorno.

- **Sector industrial muy desarrollado y especializado:** La estructura productiva del País Vasco presenta una notable especialización en el sector industrial y hondas raíces económicas, sociales y culturales, como es patente en el peso que en las actividades industriales tiene el empresariado autóctono. La tradición, habilidades y pericia desarrolladas en el sector industrial a lo largo de la historia, sumadas a la apuesta que desde la administración pública se ha hecho también por este sector, se reflejan en diversos indicadores de competitividad del territorio: alta productividad y efecto tractor en servicios avanzados.
- **Infraestructura científico-tecnológica:** La CAPV ha desarrollado una potente red de agentes especializados en conocimiento y tecnología ordenado en torno a la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI). Dicha red es resultado, por una parte, de la política tecnológica implantada desde los años ochenta y orientada a dotar al sistema de centros capaces de ofrecer servicios tecnológicos a la industria. Por la otra, de la orientación científica en años recientes, que, además de apoyar a las universidades localizadas en el territorio, ha conducido a la creación de los Centros de Investigación Básica y de Excelencia (BERC) y los Centros de Investigación Cooperativa (CIC). Existe además un creciente desarrollo de empresas de servicios avanzados.
- **Desarrollo de una política de Clústeres y de vertebración sectorial:** El País Vasco fue pionero en el mundo en la implantación de una política clúster. Las asociaciones clúster nacen con un claro mandato de mejorar la competitividad global de sus socios por medio de la cooperación entre el gobierno, las empresas y los centros de formación, investigación y consultoría, extendiéndose tanto a sectores tradicionales de gran implantación en la estructura industrial vasca, como a sectores emergentes considerados de nivel tecnológico y crecimiento de demanda alto. Esta política ha mejorado considerablemente la competitividad de las empresas, a través de la colaboración interempresarial y la generación de un capital social que contribuye a reforzar esas dinámicas de cooperación en marcha (Aragón et al., 2014).
- **Internacionalización empresarial y sistémica:** La CAPV mantiene un saldo comercial positivo derivado de su especialización industrial, exportaciones que se concentran principalmente en un reducido número de grandes empresas. Un rasgo representativo de la empresa vasca internacionalizada es la presencia de campeones ocultos, o empresas especializadas en componentes altamente customizados y sofisticados que operan en mercados nicho (Kamp et al., 2017).

- **Énfasis en la capacitación/aprendizaje:** El País Vasco tiene personas muy bien formadas técnicamente y un buen posicionamiento en educación terciaria. La CAPV mantiene también una buena posición en actividades de formación continua, que son necesarias para seguir adquiriendo capacidades. Además, la FP vasca es pionera en Europa por su singularidad, mayor nivel de desarrollo e importante presencia en las familias profesionales ligadas a la industria.
- **Cultura y valores de arraigo, esfuerzo y trabajo:** Ha existido un alto sentido de pertenencia y nivel de compromiso empresarial, político y social con el territorio. Además, la cultura vasca se ha asociado también con una alta capacidad de trabajo, alta solidaridad identitaria, gran valor al esfuerzo y reconocimiento social a la cooperación. Prueba de ello es el modelo empresarial de cooperativas mundialmente reconocido y asociado al territorio.

2.1.3. ¿Cuáles son las principales megatendencias globales y cómo pueden afectar a la competitividad para el bienestar de la CAPV en el futuro?

La globalización y creciente interconexión global exige a la hora de abordar un análisis territorial de futuro alzar la mirada más allá de lo local o regional, observando las tendencias globales existentes, que pueden determinar el desempeño competitivo y, por ende, el bienestar del País Vasco. Por ello, de manera complementaria al posicionamiento pasado y presente, se realizó un análisis de megatendencias de futuro y su potencial impacto en Euskadi.

Se entiende por megatendencias los "*cambios significativos en las condiciones medioambientales, sociales y económicas que se desarrollarán en las próximas décadas*" (Hajkowicz et al., 2012, p. 2), añadiendo también a esta definición los cambios significativos que se pueden dar en las condiciones tecnológicas y en el ámbito de la salud y la seguridad.

Se presenta a continuación un breve resumen de las principales tendencias generales y tendencias que moldean el contexto empresarial a futuro identificadas como parte del análisis.

Megatendencias generales

Cambio Geopolíticos

- Aumento de la influencia de Asia e incremento de la influencia del Este/Sur frente al Oeste/Norte
- Sistemas políticos en evolución: proteccionismo, ausencia de interés de mantener sistemas multilaterales de comercio, etc.
- Nuevos movimientos políticos (populismos...), explicados en parte por la reacción de los lugares olvidados y también por las expectativas irrealistas de lo que la política debe proveer (felicidad...).

<i>Cambios sociales</i>	
<p>Pobreza y desigualdad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creciente desigualdad de ingresos/rentas/trabajo y de su distribución. ▪ Creciente polarización (ricos-pobres, rural-urbano, mayor-joven), con dinámicas de privilegios y marginación. <p>Envejecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En 2030 se estima que el 30% de la población tendrá más de 65 años en Euskadi. ▪ Dificultades en la sostenibilidad del sistema de pensiones, cuidados de la salud, ... ▪ Necesidad de aprovechamiento del conocimiento y experiencia senior <p>Flujos migratorios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creciente tasa de inmigración: rejuvenecimiento de la sociedad y activo para el mercado de trabajo. ▪ Mayor diversidad social: efectos en la sociedad y la política. 	<p>Urbanización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentración población en urbes ▪ Espacios de experimentación e innovación en ámbitos como movilidad, participación ciudadana, etc. ▪ Cambios en modelos de familia, con disminución de miembros en unidades domésticas <p>Nuevos hábitos de consumo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevos hábitos de consumo: priorización de aspectos sociales y medioambientales en opciones de compra ▪ Nuevas economías: No propiedad, sharing economy, ▪ Aumento de niveles de soledad y desconexión <p>Cortoplacismo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Priorización de hoy/ahora, frente al mañana ▪ Redefinición de paradigmas sociales
<p><i>Recursos naturales, cambio climático y transición energética</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor demanda de recursos naturales cada vez más escasos y caros ▪ Mayor énfasis en economía circular y "clean tech". 	<p><i>Situaciones de shock y crisis</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proliferación de crisis (económicas, sanitarias, sociales, energéticas, alimentarias...)

Megatendencias que moldean el contexto empresarial futuro

<p><i>Revolución tecnológica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceleración del ritmo de cambio tecnológico, con maduración de tecnologías (IoT, blockchain, IA...) apalancándose unas en otras ▪ Hiperconectividad y digitalización en todos los ámbitos empresariales 	<p><i>Capacidad para enfrentar circunstancias imprevistas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber lidiar con un entorno complejo, volátil e incierto ▪ Desarrollo de resiliencia
---	---

<p><i>Flexibilización del empleo y nuevas relaciones laborales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevas formas de contratación e intento por desregulación de las relaciones laborales ▪ Automatización (de hasta el 50% de los empleos actuales) y digitalización 	<p><i>Los bienes duraderos pueden convertirse en bienes de consumo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Acortamiento” de los ciclos de vida de los productos, maduración acelerada de los mercados ▪ Disminución de la vida útil (técnica) de productos / activos
<p><i>Nuevas maneras de configurar las cadenas de valor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianzas empresariales y actuar en red/mallas/ecosistemas ▪ Desintermediación en los sectores económicos ▪ Desagregación de las cadenas de valor ▪ Confluencia de sectores 	<p><i>Financiarización del negocio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolución de activos tangibles a intangibles ▪ Orientación del negocio: lógica dominante del servicio vs. lógica dominante del producto ▪ Innovación en los modelos de ingreso: nuevas prácticas de pago y cobro
<p><i>Globalización e integración de mercados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creciente relevancia de la escala de los mercados ▪ Contrariamente, capacidad de segmentar mercados y encontrar nichos ▪ Competencia omnipresente a nivel global ▪ Alianzas, fusiones y adquisiciones entre empresas de diferentes continentes; desplazamiento de centros de decisión 	<p>Empleo del futuro en Euskadi</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Crecimiento de oportunidades de empleo entre 2020-2030 □ Aumento del peso relativo de los servicios (particularmente los asociados a la industria) y pérdida en sector manufacturero y agropecuario □ Desajuste de capacidades por competencias de las personas solicitantes de empleo no adaptadas a las requeridas por el mercado laboral

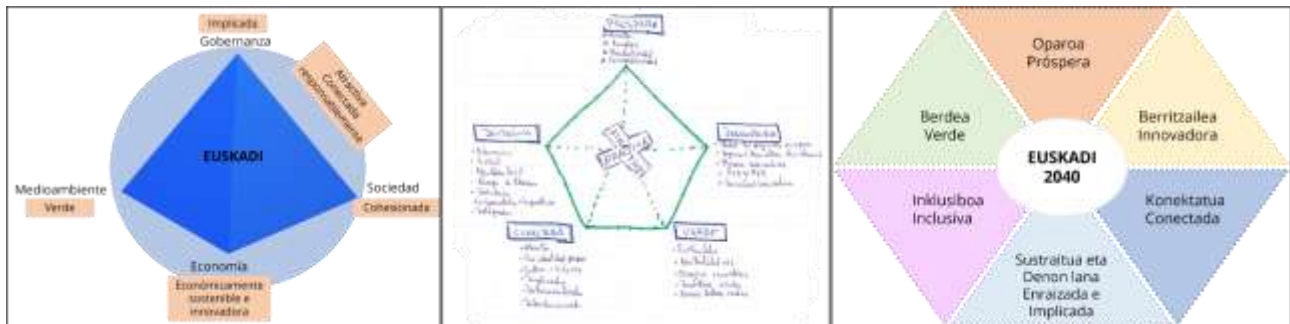
2.2. Primera propuesta de Visión y Retos Euskadi 2040

Tras una primera fase de diagnóstico de competitividad para el bienestar de Euskadi 2040, se procedió al desarrollo de una primera propuesta de Visión para Euskadi 2040 y mapeo de los principales retos de competitividad para el bienestar existentes para la consecución de esta, que fue desarrollada en el seno del grupo motor, es decir, en un proceso co-generativo entre el Gobierno Vasco y Orkestra, en su rol de aliado de investigación.

Desde un inicio se vio la necesidad de formular la Visión no solo en formato escrito sino contar con una visualización que facilitase su comunicación, comprensión y contribuyese al relato. El punto de partida fue un marco académico y consistió en proyectar el modelo deseado de Euskadi por cada uno de los tres pilares de la sostenibilidad (económico, social, medioambiental) y un cuarto eje de gobernanza que actuaba de forma transversal a los pilares,

y le daba una forma piramidal. Además, esta se encontraba enmarcada en un círculo simbolizando la interconexión con el mundo. Así, se visualizaba una Euskadi económicamente sostenible e innovadora, cohesionada, verde, implicada, atractiva y conectada responsablemente (Ver primera figura de la Ilustración 6).

Ilustración 6: Evolución de la primera propuesta de Visión



Fuente: Elaboración propia, Orkestra y Lehendakaritza (Gobierno Vasco)

De dicho primer planteamiento inspirado en enfoques académicos, se pasó a un modelo menos complejo, en forma de pentágono, que lo convertía en un modelo más pragmático y comunicativo (véase segunda imagen de la Ilustración 6). Se realizaron tres principales modificaciones:

- El pilar económico se bifurcó en dos dimensiones, por un lado, una Euskadi próspera (incluyendo la sostenibilidad económica), y, por otro lado, una Euskadi innovadora, que se consideró debía tener entidad propia en la visión a futuro del territorio.
- El pilar social pasó de una sociedad cohesionada, a una sociedad inclusiva, que en un primer momento incluía también aspectos de implicación y compromiso (la dimensión de gobernanza inicial).
- Se consideró que era la existencia del resto de dimensiones y características lo que haría de él un territorio atractivo, por lo que se trasladó al centro del pentágono en la imagen.

Sobre esta versión se introdujeron dos modificaciones adicionales en el proceso de cogeneración, dando lugar a la primera propuesta de Visión y Retos Euskadi 2040. La dimensión de atractiva de Euskadi fue eliminada, puesto que su ubicación en el centro podía hacer entender que el fin último era generar un territorio atractivo, aspecto que no reflejaba el futuro deseado. A su vez, se entendió que se requería una dimensión adicional, que plasmara una Euskadi implicada y enraizada (en relación con la preservación de la identidad propia en un mundo globalizado). Estas modificaciones dieron lugar al “hexágono vasco”.

Una vez acordada en el grupo motor, la primera propuesta de Visión y Retos Euskadi 2040, junto con la base diagnóstica fue recogida en un documento sintético que se compartió con el resto de los Departamentos del Gobierno Vasco para que propusiesen las modificaciones que veían pertinentes y aprobada en Consejo de Gobierno el 15 de febrero del 2022.

La aprobación dio luz verde para comenzar las siguientes fases de contraste con el resto de agentes socioeconómicos, locales e internacionales, e institucionales para la evolución de la Visión, dando paso a una versión evolucionada de la Visión. Esta nueva versión también se expuso a un contraste interdepartamental dentro del Gobierno Vasco.

2.3. La construcción multinivel

Entre febrero y septiembre del 2022, se trabajó la construcción multinivel de la iniciativa, incluyendo en el proceso a los dos niveles de gobierno subregionales existentes en Euskadi: el nivel provincial, mediante las tres Diputaciones Forales (Álava, Bizkaia y Gipuzkoa); y el nivel municipal, a través de los tres Ayuntamientos de ciudad-capital (Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz) y EUDEL³.

Orkestra mantuvo reuniones bilaterales con cada una de las instituciones, con el doble objetivo de, por un lado, contrastar la propuesta inicial de Visión y Retos Euskadi 2040 e incorporar las diversas perspectivas territoriales existentes; y, por otro lado, identificar los ámbitos de actuación donde cada ámbito territorial puede realizar las aportaciones más significativas.

Por parte de las instituciones, se propuso un esquema de participación similar al del Gobierno Vasco en el grupo motor en la mayoría de los casos, que consistía en la participación de sus más altos dirigentes o su Gabinete junto con los representantes de los departamentos de promoción económica.

Ilustración 7: Construcción institucional de la visión y retos. Agentes implicados.



Fuente: Elaboración propia

Además del foco multinivel en los gobiernos subregionales, el diseño de una visión de país requería de su contraste con el resto de los partidos políticos con representación en el Parlamento Vasco. Así, en esta fase, la iniciativa Euskadi 2040 fue presentada y contrastada en la Comisión de Desarrollo Económico e Innovación, conformada por miembros de los distintos partidos políticos proporcionalmente a su representación en la cámara. La acogida de la propuesta fue buena, argumentando los presentes que compartían los distintos retos mencionados y la direccionalidad de la visión, pero que las principales divergencias vendrían

³ Asociación de municipios vascos.

en el cómo abordar dichos retos. Eso sí, la Visión fue calificada como una “brújula válida para orientar las diversas actuaciones”.

El hito final de la construcción multinivel de la visión fue la sesión interinstitucional celebrada el 15 de septiembre del 2022, que, presidida por el Lehendakari (Presidente de la región), reunió a los tres Diputados Generales, tres alcaldes de las ciudades-capital vascas Donostia-San Sebastián, Bilbao y Vitoria-Gasteiz, y la Consejera de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente donde se dio el visto bueno a la Visión y Retos evolucionados de Euskadi 2040 y se propuso un esquema de indicadores y metas para la monitorización de la evolución de la Visión (Ver Capítulo 3).

Recuadro 1: Aportaciones multinivel a la Visión y Retos 2040

- Necesidad de garantizar que la Visión es aterrizada, alcanzable y realista, sin frases maximalistas.
- Es importante tener en cuenta el impacto de la transición verde en la sociedad.
- El rol de las instituciones debe ser entendido como “aliados” o colaboradores, no como la solución a todos los problemas y retos.
- Hay que destacar pertenencia de Euskadi a la comunidad europea, y analizar la situación de las 2º y 3º generaciones de inmigrantes en Euskadi.
- Necesidad de destacar la gran dependencia del sistema fiscal vasco respecto de unas pocas grandes empresas, y mejorar el sistema de evaluación del retorno fiscal.
- Es esencial trabajar mejor las relaciones laborales para un modelo de competitividad para el bienestar.
- Importancia no solo de ver hacia dónde se quiere ir, sino también cómo se quiere llegar allí, destacando la transversalidad y carácter sistémico de la visión.
- Todos los niveles de gobierno estamos abordando políticas en las diferentes dimensiones de la visión, pero con prioridades y énfasis diferentes (p.e. en Gipuzkoa la gobernanza y la inclusividad tienen una centralidad muy importante)

2.4. La construcción multi-agente

Además de la perspectiva institucional, para el contraste y enriquecimiento de la visión, se organizaron numerosos talleres de reflexión con agentes locales e internacionales, para la incorporación de las perspectivas de diversos colectivos, incluyendo, representantes de trabajadores y empresarios, tercer sector (Sareen Sarea), y particularmente, el colectivo de personas jóvenes, cuyo rol resulta imprescindible para la construcción del modelo competitivo futuro.

A la hora de interpelar a los distintos agentes territoriales se utilizaron dos aproximaciones:

- Por un lado, a través del contacto directo con las personas que lo conforman. Este método fue utilizado tanto con jóvenes como con empresas de determinado perfil (denominadas campeones ocultos⁴). En el caso de las empresas, se organizaron dos talleres, el primero de ellos con el objetivo de contrastar la Visión Euskadi 2040 y un segundo, que ponía el foco en el reto de la atracción y fidelización del talento, como uno de los principales retos identificados en el proceso, aunando a un total de 10 empresas líderes de nicho. Para el contraste con el colectivo joven, se organizaron un total de siete sesiones, tres en ámbito universitario y cuatro en centros de formación profesional. En las sesiones de contraste participaron 220 alumnos y alumnas, que aportaron su perspectiva sobre el modelo de competitividad para el bienestar futuro deseado para Euskadi. Con el objetivo de facilitar la comprensión del diagnóstico y contenido de la Visión al colectivo joven, en las sesiones se hizo uso de un juego en formato Trivial desarrollado por las investigadoras.
- Por otro lado, a través de intermediarios que representan sus intereses. Así se incorporaron, por ejemplo, los principales sindicatos y la patronal vasca (CCOO, LAB, UGT, Confebask, ASLE, y Konfekoop). El formato escogido para estos contrastes fueron reuniones bilaterales entre Orkestra y los diversos actores.

En el ejercicio de la búsqueda de los mínimos comunes entre las diferentes perspectivas de los diferentes agentes hacia una visión compartida, se añade en el Box 1 un resumen de las aportaciones más novedosas que realizaron los diversos agentes involucrados en el proceso y que fueron incorporadas a la Visión Euskadi 2040⁵.

Recuadro 2: Aportaciones multi-agente a la Visión y Retos 2040

- Necesidad de plantear una visión comunicativamente clara y ambiciosa, que fuera inspiradora para los diferentes agentes del territorio y promoviera determinados objetivos de país.
- Necesidad de explicitar más los diversos colectivos vulnerables, transversalizar la perspectiva de género, y utilizar un lenguaje menos economicista/industrial si se trata de una visión compartida.
- Importancia de definir bien qué se entiende por bienestar en la Visión, si se refiere a la parte del bienestar que garantiza el estado (acepción *welfare* en inglés) o bienestar de las personas entendido de forma más general (acepción *wellbeing* en inglés).
- Necesidad de explicitar más la seguridad como reto, en todas sus vertientes (por ejemplo, ciberseguridad, seguridad vial, seguridad de las mujeres, etc.).

⁴ Entendemos por campeones ocultos, a empresas que 1) activas en un mercado B2B; 2) Facturación anual < 1000 millones de euros; 3) Tener un producto estrella con el que es Top 3 a nivel mundial o N°1 en Europa; 4) Ese producto estrella proporciona como mínimo 10 M de euros anuales a la empresa.

⁵ Las aportaciones completas de cada uno de los actores involucrados han sido sistematizadas y ampliamente profundizadas en el grupo motor, incluyendo en esta tabla exclusivamente un resumen de las aportaciones más innovadoras a la visión y retos compartidos.

- El tamaño del tejido empresarial vasco va a determinar su posibilidad de abordar las distintas transiciones. Va a resultar esencial generar capacidades de pensamiento estratégico en las empresas vascas, particularmente en las pymes.
- Es esencial garantizar la subsistencia de cadenas de valor locales que cuentan con gran capacidad y conocimiento
- La escasez de talento es un reto fundamental presente y a futuro.
- Necesidad de trabajar en el propósito de las organizaciones, para motivar más al esfuerzo a las personas jóvenes.
- Hay que trabajar las relaciones trabajador-empresario y la construcción de un proyecto común a lo largo de todo el ciclo económico, no solo en situaciones de crisis.

Además, también se compartió la iniciativa en espacios internacionales, para el mutuo aprendizaje entre experiencias similares (por ejemplo, con la Comisionada de Futuras Generaciones de Gales y su normativa para el Bienestar de las Futuras Generaciones) o la búsqueda de sinergias con procesos de prospectiva en marcha (por ejemplo, Horizon Europe Foresight Network de la Comisión Europea).

Hacia dentro de Orkestra, se compartió la formulación de la Visión y Retos Euskadi 2040 con su Consejo de Administración, Consejo Asesor (formado por investigadores internacionales de centros de referencia como la Harvard Business School, la Universidad de Porto, OCDE, o London School of Economics) y la comunidad de embajadores de Orkestra (constituida por personas de referencia en diferentes partes del mundo con lazos con Euskadi, para sumar conocimiento y experiencia para llevar a cabo su misión, como el Banco Mundial, la Comisión Europea, Harvard Kennedy School, o la Universidad de Manchester).

Recuadro 3: Aportaciones de agentes internacionales a la Visión y Retos Euskadi 2040

- Necesidad de identificar cuál es el valor distintivo de la iniciativa y del proceso para llevarla a cabo: visión aspiracional pero realista, que combina la reflexión y la acción, y que ha sido construida de manera colaborativa.
- Importante repensar la comunicación de la visión, conectando con preocupaciones actuales de la sociedad y necesidad de resumirla en una frase o párrafo que tenga mayor impacto comunicativo.
- Un reto esencial por abordar es el fomento de la colaboración entre distintas instituciones y proyectos sinérgicos en el territorio.
- Cuidado con el concepto de singularidad e identidad, debe entenderse de manera inclusiva, dinámica y abierta a otras culturas.
- Importancia de incluir los valores sociales como determinantes de la competitividad como uno de los principales retos a abordar en Euskadi 2040 junto con la escasez de talento.

2.5. La construcción interdepartamental

En paralelo a la construcción multi-agente, se vio la necesidad de contrastar y enriquecer la la Visión y Retos Euskadi 2040 evolucionada con los diversos Departamentos del Gobierno Vasco. En una primera instancia, las sesiones de contraste estaban orientadas a dos objetivos: por un lado, el enriquecimiento y contraste de la Visión y Retos, y, por otro lado, la identificación de proyectos o iniciativas tractoras impulsadas por cada Departamento que contribuyeran a la consecución de la Visión en aras a construir una agenda compartida.

Se mantuvieron sesiones de contraste con los siguientes Departamentos del Gobierno Vasco, seleccionados por su particular incidencia en las diversas dimensiones de la Visión y relación con el contexto de competitividad para el bienestar:

- Departamento de Igualdad, Justicia y Políticas Sociales
- Departamento de Economía y Hacienda
- Lehendakaritza- Secretaría General de Acción Exterior
- Lehendakaritza – Secretaría General de Transición Social y Agenda 2030
- Lehendakaritza – Comisionada para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación
- Departamento de Educación
- Departamento de Trabajo y Empleo
- Departamento de Salud
- Departamento de Cultura
- Departamento de Seguridad

Se resumen a continuación las principales contribuciones y puntos para la reflexión realizados por los Departamentos a la Visión y Retos Euskadi 2040. Además, de estas contribuciones, también se realizaron matizaciones a la formulación de los retos que han sido incorporadas a la versión resultante presentada en el Capítulo 1.

Recuadro 4: Aportaciones interdepartamentales a la Visión y Retos 2040

- Necesidad de explicitar cuál es el alcance de la iniciativa.
- Importancia de generar una Visión ambiciosa e inspiradora para la movilización de todo el territorio.
- Importancia de dar un lugar prevalente al reto demográfico, el reto del talento y la dimensión relativa a la singularidad e identidad propias de Euskadi.
- Conexión con Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible; y reflexión en torno a la fecha (2040) de la iniciativa y su conexión con marcos internacionales.
- Posibilidad de incorporar una nueva dimensión entorno a una “Euskadi capacitada”.
- Necesidad de contrastar con agentes del territorio adicionales (por ejemplo, Consejo Vasco de Juventud).

3. Monitorización de la Visión y Retos Euskadi 2040

Para garantizar poder seguir la evolución de la Visión Euskadi 2040, se desarrolló un sistema de monitorización *ad hoc* para la misma. Además de esta función, el establecimiento de metas respondía también a establecer objetivos concretos que pudieran resultar inspiradores y aspiracionales para los distintos actores del territorio y para la ciudadanía. Se describe a continuación el sistema de monitorización desarrollado y su relación con el marco de objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.

3.1. Metas e Indicadores Euskadi 2040

El sistema de monitorización de la Visión y Retos Euskadi 2040 cuenta con dos instrumentos principales. Por un lado, se definieron una serie de **metas** que concretan las dimensiones de la visión en objetivos y contribuyen a aumentar su carácter aspiracional. Por otro lado, se desarrolló un panel de 39 **indicadores** (Anexo I).

Para el desarrollo del sistema de monitorización se tomaron de base tanto el listado de indicadores del Marco de Competitividad para el bienestar de Orkestra (Ver apartado 2.1.1) como las fuentes de las que dispone el Gobierno Vasco para sus diversos análisis. Partiendo del conjunto de ambos listados, se realizó una selección de indicadores y metas de manera colaborativa en el grupo motor, optando por aquellos que mejor representaban los principales retos de competitividad identificados a lo largo del proceso. A posteriori, la selección fue compartida en la sesión interinstitucional con el resto de los gobiernos locales y provinciales.

Los criterios de selección de los indicadores y metas han sido los siguientes:

1. Proveniencia de fuentes oficiales, contrastables y directas.
2. Manejabilidad y carácter divulgativo (que no necesiten explicación adicional ni excesivamente técnica para la ciudadanía).
3. Comparabilidad con otras regiones europeas.
4. Diversidad de ámbitos reflejados, teniendo en cuenta los retos identificados en cada dimensión de la Visión.
5. Deben permitir establecer objetivos de mejora, tanto en relación con la propia posición de partida de la CAPV como en relación con las posiciones comparadas con indicadores de otras regiones y países europeos.

Tabla 1: Metas Euskadi 2040

DIMENSIÓN	METAS	INDICADOR DE REFERENCIA
PRÓSPERA	Territorio con un paro inferior al 6% ⁶	Tasa de desempleo (% población activa)
	Entre el 10 % de las regiones europeas con mayor renta por habitante ⁷	PIB per cápita (PPAs)
INCLUSIVA	Entre el 10% de las regiones europeas con menor tasa de pobreza ⁸	Tasa de riesgo de pobreza y exclusión Arope
INNOVADORA	Región europea líder en innovación ⁹	Regional Innovation Scoreboard (RIS)
VERDE	Territorio neutro en carbono ¹⁰	Índice de emisiones de gases efecto invernadero (Año base 2005)
COMPROMETIDA	Todo ello debe conseguirse con un creciente compromiso de todos y todas con el futuro de Euskadi, respetando y apoyando la singularidad de este, y de manera cada vez más abierta e interconectada con el mundo.	
CONECTADA		

Fuente: Elaboración propia

⁶ De acuerdo con el último dato disponible (1T 2022) la tasa de desempleo se encuentra en un 9,1%.

⁷ En 2018, Euskadi se encontraba en la posición 37 de 218 regiones europeas, es decir, entre el 16,9% de las regiones con mayor renta por habitante.

⁸ En 2020, el País Vasco se encontraba en el 13% de las regiones europeas con menor tasa de pobreza.

⁹ En 2021, el País Vasco se encuentra en la posición 93 de 240 regiones europeas, clasificada como región "innovadora fuerte". El grupo de "líderes en innovación" incluía a 38 regiones que mejoraban en un 125% la tasa de innovación de la media europea.

¹⁰ En 2020, el índice de emisiones de gases efecto invernadero se encontraba en un 64,5%.

3.2. Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

El desarrollo de la Visión y Retos Euskadi 2040 es un ejercicio de reflexión a nivel regional que tiene en cuenta los diversos marcos de desarrollo sostenible y objetivos climáticos marcados por los entes supranacionales europeos e internacionales. Euskadi ha hecho propios dichos marcos a través de herramientas como el Basque Green Deal o la Agenda Euskadi- Basque Country 2030 y el Foro Multiagente de Transición Social y Agenda 2030.

Sin embargo, la Visión Euskadi 2040 es un esfuerzo por construir de manera proactiva el futuro deseado de manera autónoma o propia y tener una reflexión de abajo hacia arriba para estar mejor preparados para cuando se establezcan los siguientes marcos de referencia internacionales. Se trata de dos caras de una misma moneda, alimentándose entre sí ambas reflexiones. La Tabla 2 muestra la equivalencia de las seis dimensiones de la Visión con sus respectivos ODS de referencia.

Tabla 2: Contribución de la Visión Euskadi 2040 a los ODS

DIMENSIÓN	PRINCIPALES ODS RELACIONADOS
PRÓSPERA	
INNOVADORA	
VERDE	
INCLUSIVA	
COMPROMETIDA	
CONECTADA	

Fuente: Elaboración propia

4. La Visión Euskadi 2040: en acción

De cara al proceso de construcción de la agenda compartida, en los procesos de contraste multinivel, multi-agente e interdepartamental se recogieron numerosas iniciativas y proyectos que contribuían de manera directa a diversas dimensiones, y trataban de abordar algunos de los retos identificados como parte de la Visión Euskadi 2040. Todas de muy diversa naturaleza.

Así, el mapeo preliminar llevó a una reflexión profunda sobre la utilidad de diseñar la agenda compartida de esa manera, dando lugar a un cambio de enfoque, en el que la Visión se entendería como un espejo en el que cada uno de los actores del territorio pudiese verse reflejado utilizándolo para la definición de las acciones a realizar desde su rol y evaluar el nivel de contribución a la misma, de manera individual o en colaboración. De esta manera la visión ayudaría en la articulación y alineación de las agendas de los diferentes actores del territorio, aspecto a explorar con mayor profundidad en las siguientes fases del proceso Euskadi 2040.

A lo largo del proceso, se han logrado identificar una serie de apuestas tractoras, entendidas como iniciativas que aglutinan las siguientes características:

1. Generan **transformaciones** que contribuyen al desarrollo de las diferentes dimensiones de la visión de Euskadi 2040 (una o varias).
2. **Innovadoras**, entendiendo innovación en sentido holístico.
3. **Estructurales y estables**, a medio o largo plazo, que trasciendan legislaturas.
4. De cierta **envergadura o escalables** o replicables en otros lugares.
5. En **colaboración** entre varios actores (instituciones, agentes públicos, privados, etc.).
6. Generan prosperidad para el territorio entendido como **riqueza y/o empleo**.

Se alude a continuación a algunos ejemplos de este tipo de apuestas tractoras para contribuir a la visión definida para la construcción del modelo de competitividad para el bienestar de la siguiente generación:

Tabla 3: Algunos ejemplos de apuestas tractoras Euskadi 2040

<i>Apuesta tractora</i>	<i>Breve descripción de la apuesta</i>	Principal dimensión de la Visión a la que contribuye
<i>Vehículo eléctrico, autónomo, conectado y compartido</i>	Desarrollo colaborativo de I+D, capacidades y nuevos modelos de negocio en movilidad sostenible.	Próspera, innovadora, verde,
<i>Talento y valores</i>	Colaboración multinivel, interdepartamental y con diferentes actores para generar, atraer y fidelizar el talento necesario e impulsar valores de compromiso en el trabajo.	Próspera, comprometida, inclusiva

<i>Industria 4.0</i>		Impulso de fábricas inteligentes y nuevos modelos de negocio desde la transformación digital y servitización.	Próspera e Innovadora
<i>Economía del hidrógeno</i>	<i>del</i>	Corredor Vasco del Hidrógeno-BH2C: Creación del ecosistema del hidrógeno para avanzar en la descarbonización, abordar el reto del almacenamiento, y utilizar la economía del hidrógeno para traccionar la industria y la tecnología.	Verde, conectada, innovadora y próspera
<i>Baterías de estado sólido</i>		Basquevolt: completar la cadena de valor del vehículo eléctrico en España mediante la fabricación de baterías de estado sólido en el territorio de Álava contribuyendo a alcanzar en 2028 el 25% de la cuota europea de mercado mundial en baterías.	Verde, Innovadora, próspera
<i>Sistema cuidados sociosanitario</i>	<i>de</i>	Impulsar la atención sociosanitaria integral de en el cuidado de las personas mediante la colaboración entre los agentes sociales y de salud.	Inclusiva
<i>Arco Atlántico</i>		Colaboración entre las regiones del Arco Atlántico para mejorar la conectividad y capacidad de influencia en Europa y trabajar proyectos en colaboración para mejorar la innovación y competitividad de las regiones del Arco Atlántico.	Conectada, verde, próspera

Fuente: Elaboración propia

La agenda compartida Euskadi 2040 está, por tanto, conformada tanto por las apuestas tractoras de carácter estructural como por el resto de las acciones e iniciativas que los diversos agentes territoriales pongan en marcha en aras a contribuir a la competitividad para el bienestar del territorio, de manera alineada a la Visión.

5. Conclusiones

“Competitividad para el bienestar de Euskadi 2040” es una iniciativa de investigación transformadora que busca construir una visión compartida para el futuro del País Vasco e identificar los retos de competitividad que nos alejan de la misma. El proyecto responde a la voluntad de un **diseño proactivo** del modelo de desarrollo territorial para la región a largo plazo, teniendo en consideración los marcos internacionales y europeos existentes, y construyéndose sobre las bases competitivas desarrolladas, pero siendo conscientes de la necesidad de reinventarse en un entorno competitivo tan volátil, complejo e incierto como el existente.

Aprendizajes

Sobre la Visión

- Para que la Visión tome relevancia en el territorio, resulta imprescindible **delimitar el alcance** de esta, es decir, entender cuál va a ser la perspectiva desde la que se va a mirar al futuro. En este caso, se trata de una Visión sobre el bienestar futuro desde la óptica de desarrollo económico.
- Importancia de un **planteamiento sistémico** de competitividad que busca el desarrollo simultáneo de varias dimensiones del bienestar más allá del ámbito meramente económico, conjugándolo con el desarrollo inclusivo y sostenible. Un planteamiento que explicita las diversas tensiones que pueden existir a la hora de incidir en unas dimensiones o en otras, apostando por el avance equilibrado en todos sus ámbitos que requiere ir trabajando con una actitud de construcción de **bien común**. Por ejemplo, durante el desarrollo de la Visión Euskadi 2040, en vista de potenciales conflictos futuros entre las dimensiones de prosperidad y sostenibilidad medioambiental, se identificó como la clave para su compatibilidad: la direccionalidad de la innovación o las nuevas tecnologías hacia la sostenibilidad.
- La generación de una **Visión compartida** es la generación de una narrativa común a los distintos actores del territorio y la definición de un **lenguaje compartido**. Por ello, la formulación de cada una de las dimensiones resultantes de la visión comienza con un apartado denominado “sentido” donde se explicita tanto el significado como la razón de ser de las mismas, y favorece una interpretación y narrativa compartida. En el caso de Euskadi, ha sido necesario buscar un punto de **tensión creativa** entre:
 - Carácter ambicioso e inspiracional para la Visión y un enfoque evolucionista y realista, que construye sobre las bases competitivas existentes.
 - Recalcar la identidad y singularidad propia que los agentes puedan sentir comosuya, y coherencia con los mandatos/tendencias internacionales y europeas.

- Además de las capacidades individuales, respectivas a una tipología de actor o área específica, es importante que una Visión a futuro e identificación de retos incida en las **capacidades colectivas** de un territorio. Ejemplo de ello son el reto de impulsar una cultura de innovación en el territorio (Euskadi innovadora), o el reto sobre el impulso del posicionamiento y rol activo de Euskadi en Europa y su conexión con nodos y redes de vanguardia (Euskadi conectada).
- Existen dificultades a la hora de materializar la Visión y Retos en una **agenda compartida**. Mientras que el consenso fue más fácil en lo relativo a la construcción de la Visión y los retos, la traducción de estos a acciones concretas con carácter colaborativo ha elevado el nivel de complejidad, al requerir también mayor compromiso por parte de los actores. Se ha optado por una forma más *soft* de entender la agenda compartida, siendo conformada por aquellas iniciativas que los diferentes agentes de la CAPV, desde su rol individual o en colaboración, desarrollan para ir haciendo realidad la Visión Euskadi 2040 y afrontar los Retos identificados como parte de esta.

Sobre el proceso

- El alcance o delimitación de la visión determina el **liderazgo** del proceso, no pudiendo estar encarnado por un actor en exclusividad sino activar diferentes liderazgos dependiendo del momento del proceso. El liderazgo político del Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente del Gobierno Vasco junto con Lehendakaitza (quien ha garantizado una visión más holística de bienestar), le ha otorgado legitimidad democrática a la Visión. Este ha sido acompañado por un liderazgo académico de Orkestra, quien ha garantizado la solidez metodológica del proceso. En el medio-largo plazo, es importante activar diversos liderazgos en la acción más allá del liderazgo impulsor del proceso.
- Es necesario dedicarle tiempo y esfuerzo a identificar e incorporar a aquellos **agentes** que se consideran **claves**, y de repensar el listado a medida que avanza el proceso y nuevos retos van emergiendo. Al tratarse de una visión a futuro, la incorporación de quienes van a participar en su construcción, es decir, el colectivo de personas jóvenes ha sido esencial. Se ha optado por una participación directa a través del acercamiento de las personas facilitadoras a los espacios en los que ya están presentes (universidad y centros de formación profesional) sobre tratar de atraerlos a espacios *ad hoc*, en vista de su lejanía respecto de las instituciones públicas y la percepción de cambio de valores o prioridades existente.
- La apuesta por **combinar la reflexión y la acción**, abordando los retos futuros desde el presente, resulta en la concepción de una Visión y Retos **viva**. Un ejercicio de reflexión entre diversos agentes, orientada a la acción, debe reconocer las diversas actuaciones también modifican el diagnóstico al igual que el entorno. El propio proceso de reflexión, entonces, rápidamente cambiante, haciendo necesario repensar la estrategia y pasos a seguir de manera ininterrumpida. Por ejemplo, el proceso de contraste multinivel (Ver apartado 2.3) estaba orientado no solo a construir una visión compartida por todas las instituciones, sino también a identificar proyectos compatibles con la misma que ya estaban en marcha, y sirviesen como palanca para llevar la visión a la acción.

- El carácter colaborativo de la Visión en sus diferentes dimensiones hace que sea necesario incorporar a **multitud de actores con intereses muy distintos** y entre los que existe historia previa. Esto convierte al proceso en **lento**, largo y tedioso, en el que resulta muy difícil llegar a consensos completos y requiere concesiones por parte de todos los agentes. Además, también existe dificultad de llegar a determinados tipos de voces, que también querían incorporarse al proceso de construcción de la Visión, en particular a los jóvenes, por la limitada organización y falta de intermediarios existentes en este ámbito en el territorio.
- Los contrastes han sido realizados por el equipo de facilitación de Orkestra de manera individualiza con cada uno de los agentes. Por tanto, la **visión completa está centralizada** exclusivamente en un pequeño número de personas. Esto pone de manifiesto la importancia de su planteamiento como un proyecto de investigación, cuidadosamente sistematizado, en la que poder seguir la pista a las modificaciones de la Visión.

¿Y ahora qué?

Por un lado, los siguientes pasos deberían generar y consolidar un **modelo de gobernanza que permita mantener el diálogo sobre el futuro de Euskadi vivo**. Esto abarcará tanto espacios generados *ad hoc* como el encaje de la iniciativa en órganos ya establecidos que tengan funciones sinérgicas. El modelo generado deberá permitir profundizar tanto en la colaboración interinstitucional como la colaboración multi-agente, todo ello, a través de un acompañamiento académico que permita conectarlo con debates globales.

Por otro lado, será importante construir una **agenda compartida** que permita aterrizar la visión y abordar desde el presente los retos de competitividad identificados. Para ello, se valorará la adopción de la Visión Euskadi 2040 como una lente para que cada actor territorial pueda evaluar su contribución a las distintas dimensiones de la visión desde sus capacidades, con una perspectiva sistémica.

Bibliografía

- Alayon, D. (2022, octubre 4). *Lo que vendrá después de 2022*. BBK Trends Forum 2022, Bilbao. <https://www.bbk.eus/es/proyectos/bbk-trends-forum-2022/>
- Amini, H., Jabalameli, M. S., & Ramesht, M. H. (2021). Development of regional foresight studies between 2000 and 2019: An overview and co-citation analysis. *European Journal of Futures Research*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40309-021-00170-7>
- Aragón, C., Aranguren, M. J., Iturrioz, C., & Wilson, J. (2014). A social capital approach for network policy learning: The case of an established cluster initiative. *European Urban and Regional Studies*, 21(1), 128-145.
- Aranguren, M. J., Farachala, P. C., Magro, E., Arancegui, M. N., Wilson, J. R., & Valdaliso, J. M. (2021). Estrategia territorial del País Vasco: Aprendizajes y retos para las grandes transiciones. *Cuadernos Orkestra*, 12. <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/210030-estrategia-territorial-pais-vasco.pdf>
- Aranguren, M. J., Magro, E., Navarro, M., & Valdaliso, J. M. (2010). *Estrategias para la construcción de ventajas competitivas regionales. El caso del País Vasco*. Marcial Pons.
- Bishop, P. (2022, octubre 4). *Future's for all- including future in the educational curriculum*. BBK Trends Forum 2022, Bilbao. <https://www.bbk.eus/es/proyectos/bbk-trends-forum-2022/>
- Costamagna, P., & Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Publicaciones Universidad de Deusto.
- Dugarova, E., & Gülasan, N. (2017). *Global Trends. Challenges and Opportunities in the Implementation of the Sustainable Development Goals*. UNDP, UNRISD. <https://www.undp.org/publications/global-trends-challenges-and-opportunities-implementation-sdgs>
- EC. (2021). *Strategic Foresight Report 2021*. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/strategic_foresight_report_2021_en.pdf
- EUSTAT. (2022). *Proyecciones demográficas*. https://www.eustat.eus/estadisticas/tema_47/opt_1/ti_proyecciones-demograficas/temas.html
- Hajkovicz, S., Cook, H., & Littleboy, A. (2012). Our Future World: Global megatrends that will change the way we live. CSIRO. <https://doi.org/10.4225/08/584ee9706689b>
- INE. (2020). *Proyección de Hogares 2020-2035*. https://www.ine.es/prensa/ph_2020_2035.pdf

- Kamp, B., Ruiz de Apodaca, I., Murciego, A., Zubizarrieta, M., & Sisti, E. (2017). Mapeo y caracterización de líderes en nichos de mercado internacionales en la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos Orkestra*. <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/210030-estrategia-territorial-pais-vasco.pdf>
- Karlsen, J., & Larrea, M. (2014). *Territorial development and action research. Innovation through dialogue*. Gower Pub Co.
- Melero Aguilar, N. (2012). El paradigma crítico y los aportes de la investigación acción participativa en la transformación de la realidad: Un análisis desde las ciencias sociales. *Cuestiones pedagógicas*, 21, 339-355.
- OCDE. (2021). *What happened to jobs at high risk of automation? (The Future of Work) [Policy Brief]*. <https://www.oecd.org/future-of-work/reports-and-data/what-happened-to-jobs-at-high-risk-of-automation-2021.pdf>
- OECD. (2020). *Anticipatory Innovation Governance. What it is, how it works and why we need it more than ever before*. OECD. <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/11/AnticipatoryInnovationGovernance-Note-Nov2020.pdf>
- Orkestra. (2019). *Informe de competitividad del País Vasco 2019. Las competencias ¿una panacea?* [Informe de competitividad Orkestra]. Publicaciones de la Universidad de Deusto. <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/informe-competitividad-pais-vasco/publicacion-las-competencias-2019.pdf>
- Orkestra. (2021). *Informe de competitividad del País Vasco 2021. Construir la competitividad al servicio del bienestar*. (Informe de competitividad Orkestra). Publicaciones de la Universidad de Deusto. <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/informe-competitividad-pais-vasco/210037-Informe-Competitividad-CAST.pdf>
- Orkestra. (2022). *Informe de Competitividad del País Vasco 2022. Las bases de la competitividad en una época de incertidumbre* (Informe de competitividad Orkestra). Publicaciones de la Universidad de Deusto. <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/informe-competitividad-pais-vasco/220061-Informe-Competitividad-2022-bases-competitividad-%C3%A9poca-incertidumbre.CAST.pdf>
- Rodríguez Blas, M. del C. (2021). *Estadística de Gasto Sanitario Público. Principales resultados*. Ministerio de Sanidad. <https://www.mscbs.gob.es/estadEstudios/estadisticas/docs/EGSP2008/egspPrincipalesResultados.pdf>

- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2021). *Sustainable Development Report 2020: The Sustainable Development Goals and Covid-19 Includes the SDG Index and Dashboards*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108992411>
- Sotarauta, M. (2019). *Combinatorial Power and Place Leadership*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35822.15686>
- Stiglitz, J. E., Fitoussi, J.-P., & Durand, M. (2018). *Beyond GDP: Measuring What Counts for Economic and Social Performance*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264307292-en>
- Wilkinson, A. (2017). *Strategic Foresight Primer*. European Political Strategy Centre. https://cor.europa.eu/Documents/Migrated/Events/EPSC_strategic_foresight_primer.pdf

Anexo I

Visión	Indicador	Último dato	Fuente	Notas
PROSPERA	PIB per cápita (PPAs)	32.782	Eustat-CCEE. Cuentas Económicas	Términos corrientes
	Tasa de desempleo (% pobl. Activ.)	9,1	Eustat-PRA. Encuesta de Población en Relación con la Actividad	Porcentaje de personas de 16 o más años que están en condiciones y con la intención de trabajar y que no tienen trabajo (población desempleada) sobre el total de la población activa (población ocupada + población desempleada), según la Encuesta de Población en Relación con la Actividad del Eustat.
	Tasa de temporalidad en el empleo (contratados temporales / total asalariados)	23,8	INE-EPA. Encuesta de Población Activa	Porcentaje de empleos temporales (relación laboral por tiempo determinado - sea ésta a jornada completa o parcial -) sobre el número total de asalariados (15-64 años). Medias anuales de los cuatro trimestres del año.
	Productividad aparente por trabajador (kPPA-€)	69,6	Eustat-CCEE. Cuentas Económicas	
	Porcentaje de población entre 25 y 34 años que ha completado estudios terciarios	66	INE-EPA. Encuesta de Población Activa	Porcentaje de población entre 25 y 34 años con estudios terciarios de carácter universitario y/o e FP de grado superior sobre el total de población de ese mismo rango de edad.
	Deuda pública de la Administración General de Euskadi (%PIB)	13,7	GV. Departamento de Economía y Hacienda y Eustat para datos del PIB	Deuda de la Administración General de la CAE (también conocida como Deuda viva de la CAE) (Gobierno vasco+Organismos autónomos+Sociedades públicas)
	INNOVADORA	Pymes que son innovadoras (%)	38,8	Eustat. Encuesta de Innovación
Ventas de productos nuevos o mejorados en Pymes (% ventas)		13,2	Eustat. Encuesta de Innovación	Estrato de empleo: de 10 a 249
Regional Innovation		103,6	Comisión Europea	Indicador sintético que evalúa el rendimiento de la innovación de las regiones europeas en un número

	Scoreboard (RIS)			limitado de indicadores. (%) Con respecto a UE27=100
	Gasto total en I+D (% s/PIB)	2,1	Eustat-I+D	En la Estadística sobre Actividades de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico se computan los recursos (humanos y materiales) utilizados en este tipo de actividades por parte de las empresas, universidades y otros centros dependientes de organismos públicos que realicen actividades de I+D.
	Publicaciones científicas entre el 10% de las más citadas internacionalmente (%)	11,17	Eustat. Panel de indicadores europeos de innovación	El factor de impacto o índice de impacto mide la frecuencia con la que una revista ha sido citada en un año concreto. Está basado en el número de veces que se cita por término medio un artículo publicado en una determinada revista.
VERDE	Índice de emisiones de gases efecto invernadero (Año base 2005)	64,5	GV. Medio Ambiente	Índice de emisiones difusas de Gases de Efecto Invernadero. Año base 2005=100%.
	Tasa de reciclaje de residuos urbanos (%)	44,7	Eustat. Indicadores de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	Proporción de residuos municipales reciclados en relación al total de residuos municipales generados y tratados por territorio histórico.
	VAB del sector de bienes y servicios ambientales (% PIB)	1,8	Eustat. Cuentas ambientales. Cuenta de bienes y servicios ambientales	
	Intensidad energética final [consumo energía (toe)/PIB (M€)]	65	EVE. Ente Vasco de la Energía	Se calcula como la relación entre el consumo energético final y el producto interior bruto (PIB) de un país, medido en tep/M€, siendo tep tonelada equivalente de petróleo (energía que rinde una tonelada de petróleo). Un dato a la baja supone más eficiencia energética.
	Cuota de energías renovables en el consumo final bruto de energía (%)	16,9	EVE. Ente Vasco de la Energía	Cuota del consumo energético total procedente de fuentes renovables (incluida la energía eléctrica de origen renovable importada), en relación con el total de consumo de energía. Consumo final energético, medido en miles de toneladas equivalentes de petróleo (ktep).
	INCLUSIVA	Esperanza de vida	83,2	INE. Indicadores de mortalidad
Tasas de abandono escolar		4,8	GV. Mº Educación y Formación Profesional	Porcentaje de personas de 18 a 24 años que no ha completado la educación secundaria de segunda etapa (Bachiller o FP grado medio) y no sigue ningún tipo de estudio-formación. Se diferencia del fracaso escolar

				que es el experimentado por aquellos alumnos que no obtienen una titulación que acredite haber finalizado satisfactoriamente la educación secundaria obligatoria (ESO).
Tasa de riesgo de pobreza y exclusión Arope	15,9	INE-ECV. Encuesta de Condiciones de Vida		Se consideran personas que viven en riesgo de pobreza y/o exclusión social a la población que se encuentra en alguna de estas tres situaciones: personas que viven con bajos ingresos, personas que sufren privación material severa y/o personas que viven en hogares con una intensidad de empleo muy baja. Este indicador sintetiza los resultados obtenidos de la medición de estas tres situaciones. En la encuesta de Condiciones de Vida, los ingresos que se utilizan en el cálculo de variables como rentas y tasa de riesgo de pobreza corresponden siempre al año anterior. A nivel subregional utilizamos los microdatos de la EPDS (Encuesta de Pobreza y desigualdades Sociales). En el proceso de elaboración del Indicador Eurostat/INE se basa en la Renta mediana de España mientras que Eustat utiliza la Renta mediana de Euskadi. Es por ello, que tomamos los datos del INE/Eurostat, ya que el objetivo es compararlo con los datos de otras regiones europeas, que a su vez utilizan la mediana del total nacional.
Índice de Gini	28,2	Eustat. Estadística de renta personal y familiar		El valor de 0 expresa la igualdad total y el valor 100 la máxima desigualdad. 0 es reparto equitativo y 100 una persona lo acapara todo. A menor índice mayor igualdad.
Indice de igualdad de género (IIG)	73,1	Eustat. Índice de igualdad de género y EIGE (Instituto Europeo de la Igualdad de Género)		El Índice de Igualdad de Género (escala de 1 a 100) es un indicador sintético que resume las desigualdades que todavía existen entre hombres y mujeres en una serie de aspectos relevantes que afectan a su bienestar y a su desarrollo personal. Se elabora empleando la metodología del Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE), así como la información facilitada por dicha institución sobre el conjunto de los 27 países que actualmente forman parte de la Unión Europea. La aplicación de esta metodología permite, por tanto, comparar los avances en igualdad de género en la C.A. de Euskadi con la referencia que ofrecen los países de la Unión Europea. En su composición figuran 31 indicadores, estructurados de forma jerárquica en seis dimensiones, que se dividen a su vez en 14 subdimensiones.
Tasa de natalidad por mil habitantes	6,7	INE. Indicadores de natalidad		Cociente entre el número de nacimientos en unidades y la población total en miles.

	Inversión sanidad pública por habitante (€)	2.028	GV. Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social	Montante económico en Euros por habitante de los Presupuestos anuales aprobados para el Departamento de Salud.
	Inversión educación por alumno/a (€)	9.868	GV. Ministerio de Educación y Formación Profesional	Gasto público por alumno/a en la enseñanza no universitaria. Excluida la formación ocupacional. El alumnado se ha transformado en equivalente a tiempo completo, de acuerdo con metodología utilizada en la estadística internacional. Gasto público por alumno público.
	Gasto en protección social per cápita (€ PPC)	9.464	Eustat. Cuenta de la protección social	Gasto en protección social en Euros por habitante (PPC Paridad de Poder de Compra): Atención sanitaria, Invalidez, Vejez, Supervivencia, Familia/Hijos, Desempleo, Vivienda y Exclusión Social. A efectos de comparación estadística se utiliza el concepto europeo homologado de gasto en protección social, incluye: enfermedad, atención sanitaria, Invalidez, vejez, supervivencia, Familia/Hijos, desempleo, vivienda y exclusión social. (No incluye educación). Incluye el gasto realizado por todas las Administraciones en Euskadi (Autonómica, foral, local y estatal -seguridad social, muface, ..) y también el gasto privado. (mutuas. EPSVs, entidades de seguro libre).
	Tasa media de emancipación juvenil	35,1	GV. Observatorio Vasco de la Juventud	Porcentaje de población de 18 a 34 años que vive fuera del hogar de origen respecto de total de jóvenes de ese grupo de edad.
COMPROMETIDA	Confianza en las instituciones públicas	4,5	Eustat-EBP. Encuesta de Bienestar Personal	Este indicador está obtenido por media de las siguientes preguntas: 1. En una escala de 0 a 10, en la que 0 significa que no confía usted nada y 10 que confía totalmente, ¿cuánto confía personalmente en el Sistema político (Gobierno, Partidos Políticos, Sindicatos, ...)? 2. En una escala de 0 a 10, en la que 0 significa que no confía usted nada y 10 que confía totalmente, ¿cuánto confía personalmente en el Sistema judicial (Juzgados, Jueces, Abogados, ...)? 3. En una escala de 0 a 10, en la que 0 significa que no confía usted nada y 10 que confía totalmente, ¿cuánto confía personalmente en la Policía (Policía Nacional, Ertzantza, Guardia Civil, ...)? Se presenta la medida de evaluación agrupada en tres niveles: De 0 a 4 puntos (Bajo), de 5 a 7 puntos (Medio) y de 8 a 10 puntos (Alto).
	Confianza en las personas	6,4	Eustat-EBP. Encuesta de Bienestar Personal	Este indicador está obtenido directamente de la pregunta "En una escala de 0 a 10, en la que 0 significa que, en general, no confía usted nada y 10 que confía totalmente, ¿cuánto diría usted que puede confiar en la mayor parte de las personas?" Se presenta la medida

				de evaluación agrupada en tres niveles: De 0 a 4 puntos (Bajo), de 5 a 7 puntos (Medio) y de 8 a 10 puntos (Alto).
Población vascohablante mayor de 5 años	846.337	Eustat. Censo y Estadística de Población y Viviendas		Conocimiento y uso del euskera. Población mayor de 5 años de la CAE que entiende y habla "bien" euskara.
Tasa de actividad emprendedora total (TEA)	5,2	GEM. Global Entrepreneurship Monitor		Principal indicador elaborado por el proyecto GEM y corresponde a la suma del porcentaje de emprendedores nacies y el porcentaje de emprendedores nuevos.
Absentismo laboral	7,9	Randstad Research. A partir de Encuesta de Población Activa (EPA), Encuesta Trimestral de Costes Laborales del Instituto Nacional de Estadística (INE)		La tasa de absentismo incluye las ausencias debidas a todas las causas, justificadas (como bajas médicas) o no. Representa el porcentaje de horas pactadas que no se realizan por culpa de dichas ausencias.
Importancia del trabajo	62,3	EVS-European Values Study		El European Values Study es un programa de investigación a gran escala, transnacional y longitudinal sobre cómo piensan los europeos sobre la familia, el trabajo, la religión, la política y la sociedad. La encuesta, que se repite cada nueve años en un número cada vez mayor de países, proporciona información sobre las ideas, creencias, preferencias, actitudes, valores y opiniones de los ciudadanos de toda Europa. El ítem concreto en la encuesta es el siguiente: ¿Qué grado de importancia tiene en su vida el trabajo? (1) muy importante, (2) bastante importante, (3) no muy importante, (4) nada importante. El indicador se calcula teniendo en cuenta la opción "muy importante".
Índice de calidad de los gobiernos	0,97	Comisión Europea		El Índice Europeo de Calidad del Gobierno (EQI) captura las percepciones y experiencias de los ciudadanos promedio con la corrupción, la calidad y la imparcialidad de tres servicios públicos esenciales (salud, educación y policía) en su región de residencia. La edición de 2021 arroja luz sobre los principales patrones y tendencias de la última década y añade un análisis cualitativo en profundidad sobre la situación de cuatro regiones: el País Vasco y Cataluña en España y Lubelskie y Opolskie en Polonia. La media de la UE es 0; los valores negativos están por debajo de la media de la UE; los valores positivos están por encima de la media de la UE.

CONECTADA	Balanza comercial (% PIB)	7,1	Eustat-ECOMEX. Estadística de Comercio Exterior	Saldo anual entre exportaciones e importaciones como porcentaje del PIB.
	Empresas exportadoras regulares (% s/ total empresas que son sociedades)	12,1	ICEX España Exportación e Inversiones	Denominador: Sociedades anónimas, Sociedades de responsabilidad limitada, Sociedades colectivas, Sociedades comanditarias, Sociedades cooperativas
	Empresas con filiales extranjeras (%)	6,7	SABI. Sistema de Análisis de Balances Ibéricos	
	Número total de proyectos del Programa H2020	235		Total proyectos en el periodo 2014-2020 del Programa H2020 = 1.253
GLOBAL	Satisfacción con la vida	7,7	ESS- Encuesta Social Europea	
	Índice de Desarrollo Humano	0,937	Eustat. Índice de desarrollo humano	El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador sintético de los logros medios obtenidos en las dimensiones fundamentales del desarrollo humano: tener una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y disfrutar de un nivel de vida digno. El IDH es la media geométrica de los índices normalizados de cada una de las tres dimensiones. Se elabora para la C.A. de Euskadi siguiendo la metodología del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Criterios de Clasificación: Desarrollo Humano muy alto: 0,800 y más. Media mundial para 2019: 0,898. Desarrollo Humano alto: 0,700 a 0,799. Media mundial para 2019: 0,753. Desarrollo Humano medio: 0,550 a 0,699, Media mundial para 2019: 0,631. Desarrollo Humano bajo: menos de 0,550. Media mundial para 2019: 0,513.



Orkestra

INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

www.orquestra.deusto.es