

CUADERNOS ORKESTRA

ISSN 2340-7638

 <https://doi.org/10.18543/CTYV6581>

GOBERNANZA COLABORATIVA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD PARA EL BIENESTAR

RESUMEN EJECUTIVO

Núm. 03/2026

 <https://doi.org/10.18543/CTYV6581>


Ane Izulain (Coord.), Mari Jose Aranguren, Ainhoa Arrona, Miren Estensoro y James R. Wilson

CUADERNOS ORKESTRA, núm. 03/2026. Resumen ejecutivo.

ISSN 2340-7638

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

 Cuaderno: <https://doi.org/10.18543/CTYV6581>

 Resumen ejecutivo en euskera: <https://doi.org/10.18543/IIOBV7259>

 Resumen ejecutivo en inglés: <https://doi.org/10.18543/TCRK1433>

© Ane Izulain, Mari Jose Aranguren, Ainhoa Arrona, Miren Estensoro, James R. Wilson

© Instituto Vasco de Competitividad – Fundación Deusto

Acerca de Orkestra:

Con 20 años de experiencia y conocimiento, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (Fundación Deusto) es un centro de investigación referente en Europa en competitividad regional. Su misión es impulsar la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible en el País Vasco. Para ello, el instituto trabaja día a día en proyectos de investigación transformadora con agentes locales e internacionales y aporta análisis rigurosos para la toma de decisiones.

➔ Accede a todas nuestras publicaciones en [**www.orkestra.deusto.es**](http://www.orkestra.deusto.es)

Agradecimientos

Este cuaderno es parte del proyecto de investigación “Gobernanza colaborativa como factor de competitividad para el bienestar” y ha contado con el apoyo financiero de Lehendakaritza, en concreto, de la Dirección de Innovación social y Agenda 2030. Las autoras quieren agradecer a las personas de Lehendakaritza, que han traccionado el proyecto y cogenerado los resultados junto con Orkestra.



Las opiniones y comentarios recogidos en el cuaderno son autoría del equipo de investigación; que asume la responsabilidad de los posibles errores u omisiones en el contenido de este informe.

Resumen ejecutivo

La gobernanza colaborativa ha sido propuesta por numerosos gobiernos locales y regionales como forma de gobierno para la democratización, el fortalecimiento de la comunidad y la mejora de la eficacia y eficiencia de sus políticas públicas.

En 2025, el Gobierno Vasco de la mano de una serie de actores del territorio con amplio conocimiento en la temática, ha desarrollado un proceso de definición de su aproximación a la gobernanza colaborativa desde tres lógicas: (i) para responder a la necesidad de profundizar en la democracia; (ii) para fortalecer la comunidad; y (iii) para favorecer una competitividad para el bienestar.

Tomando como partida la aproximación de gobernanza colaborativa del Gobierno Vasco, este cuaderno profundiza en una de estas tres lógicas, la relativa a la competitividad para el bienestar, con el objeto de **desarrollar un marco accionable en torno a la gobernanza colaborativa como factor crítico para fomentar una competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible de los territorios.**

Para trabajar el concepto de competitividad se ha tomado como referencia el marco de competitividad para el bienestar de Orkestra (2021), construyendo un marco accionable sobre la base de dos fuentes principales:

- La revisión de la literatura en torno a los impactos de la gobernanza colaborativa (ligada al capital social y capital institucional) en las dimensiones económico-empresariales y las palancas dinámicas, tal y como las denomina el marco de Orkestra.
- El análisis de tres procesos de gobernanza colaborativa llevados a cabo en tres niveles territoriales en Euskadi, que están orientados a mejorar diversos elementos de la competitividad para el bienestar en el territorio:

Temática del proceso	Impulsor	Nivel
Servicios avanzados	Ayuntamiento de Bilbao y su agencia Bilbao Ekintza	Local
Industria 4.0	Diputación Foral de Gipuzkoa	Provincial
Política clúster	Gobierno Vasco y su agencia SPRI	Regional

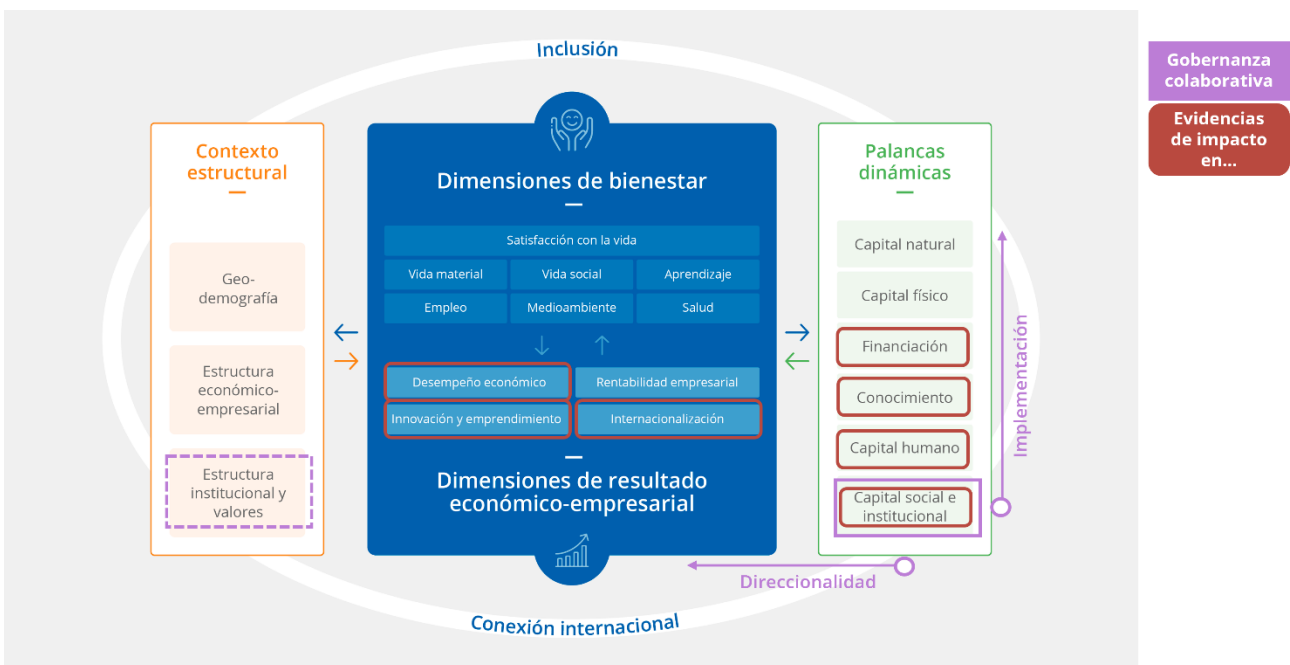
El rol de la gobernanza colaborativa en el proceso de generar competitividad para el bienestar

El marco resultante ayuda a comprender mejor de qué manera y en qué medida la apuesta por la gobernanza colaborativa por parte de las instituciones públicas constituye un factor de competitividad para el bienestar del territorio, además de democratizar y empoderar a la comunidad.

Por un lado, se identifican dos ámbitos clave desde los que la gobernanza colaborativa influye en la competitividad para el bienestar:

1. La palanca dinámica de capital social e institucional, desde donde incide tanto en la implementación de políticas en los ámbitos de las otras palancas de competitividad como en su direccionalidad.
2. La estructura institucional y los valores del territorio, elementos estructurales de variabilidad a más largo plazo.

Por otro lado, el análisis señala algunos factores en los que existen evidencias de impacto o correlación positiva con elementos de la gobernanza colaborativa de acuerdo con la literatura académica y los casos analizados. Se constatan impactos en tres de las cuatro dimensiones de resultado económico-empresarial y en algunas de las otras palancas de competitividad: financiación, conocimiento y capital humano.



De lo conceptual a la práctica

De cara a favorecer que el marco se pueda emplear en la práctica, se acompaña de una guía metodológica para valorar, exclusivamente desde una lógica de competitividad, cuándo se considera relevante o necesario poner en marcha un proceso colaborativo para la definición y desarrollo de una estrategia o política concreta. En todo caso, esta lógica debería combinarse y ponderarse con otras lógicas a las que también responde la gobernanza colaborativa. Esta guía recoge cuatro reflexiones fundamentales:

1. EL PORQUÉ

¿Cuáles son las razones que motivan abordar el problema a través de gobernanza colaborativa?

Se pueden dar una o varias de estas tres circunstancias:

- Un reto o **problema complejo**
- **Posicionamientos diversos** frente al reto o problema
- Susceptible de generar **mayor valor público**

2. EL PARAQUÉ

¿Cuál es el objetivo perseguido en el proceso concreto que se va a llevar a cabo para abordar el reto a través de la gobernanza colaborativa?

En función de los porqués identificados, existen dos posibilidades:

- Trabajar la **direccionalidad estratégica compartida**, alineando actores y visiones y focalizando esfuerzos
- Trabajar la **implementación compartida**, mejorando la coordinación y ejecución y generando corresponsabilidad

3. La VIABILIDAD

¿Se dan las condiciones mínimas para plantear un proceso con el objetivo diseñado? Es decir, ¿Es posible?

Valorar aspectos clave como los recursos (financieros, humanos, técnicos), capacidades (de liderazgo y facilitación), tiempo y voluntad de colaboración existentes.

4. Los IMPACTOS

¿Cómo contribuye a la competitividad para el bienestar?

Se pueden proyectar y producir impactos en tres frentes distintos:

- **Resultados económico-empresariales y palancas dinámicas** (desempeño económico, innovación, emprendimiento, internacionalización, capital humano...)
- **Capacidades institucionales** (adaptación de la estructura, generación de capacidades de facilitación en personas...)
- **Resultados de proceso y capital social** (confianza en las instituciones, confianza interpersonal...)

Tres conclusiones y dos vías de desarrollo al futuro

1. **Resulta necesario integrar la evaluación como una fase más del propio proceso de gobernanza colaborativa, desde el primer momento.** Para ello los análisis cuantitativos y cualitativos no deben entenderse como enfoques alternativos, sino como aproximaciones complementarias que permiten captar distintas dimensiones (o diversos niveles de profundidad) del fenómeno.
2. **Es importante avanzar de manera simultánea en el refuerzo de la calidad institucional y del capital social** como elementos integrantes de una gobernanza colaborativa. La mejora de la capacidad institucional requiere invertir en el desarrollo de capacidades de facilitación en las personas que forman parte de las instituciones. Al mismo tiempo, los procesos de gobernanza colaborativa deben buscar un equilibrio adecuado entre las dimensiones de *bonding* (solidez del vínculo dentro de una misma red o colectivo) y *bridging* (conexiones entre redes o grupos diversos) del capital social.
3. **Persisten interrogantes sobre la naturaleza de las interacciones entre gobernanza colaborativa y resultados económico-empresariales (o de competitividad).** Si bien las evidencias actuales permiten hablar de correlación positiva, resulta difícil establecer relaciones de causalidad, cuestión que plantea importantes desafíos metodológicos y empíricos para futuras investigaciones.

A modo de cierre se proponen dos vías de desarrollo y avance en el marco de gobernanza colaborativa como factor de competitividad para el bienestar:

- **Análisis meso-macro del modelo de relación entre gobernanza colaborativa y competitividad para el bienestar:** la realización de un análisis empírico y comparativo con otras regiones sería útil para situar los hallazgos en un marco más amplio y reforzar su validez analítica.
- **Análisis micro de procesos en concreto:** la implementación de mecanismos de evaluación de procesos de gobernanza colaborativa con enfoque explícito en la competitividad para el bienestar permitiría comprender el potencial de generar valor público de los procesos de gobernanza (combinando resultados cuantitativos con aprendizajes cualitativos) de cara a identificar buenas prácticas escalables y transferibles a otros contextos territoriales.



Orkestra

INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

www.orquestra.deusto.es