



# MEMORIA CIENTÍFICA

# 2025



<b>ORKESTRA - INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD</b>	<b>3</b>
<b>1 PROYECTOS</b>	<b>4</b>
1.1 Proyectos estructurales	6
1.2 Otros proyectos	8
<b>2 MEMORIA CIENTÍFICA</b>	<b>10</b>
2.1 Publicaciones científicas	11
2.2 Comunicaciones académicas	18
2.3 Defensa y tutorización de tesis doctorales	20
<b>3 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO A LA SOCIEDAD</b>	<b>23</b>
3.1 Actos propios y en colaboración	24
3.2 Invitaciones como personas expertas	24
3.3 Visitas de delegaciones internacionales	34
3.4 Formación para la transferencia	35
3.5 Orkestra en la red	36
3.6 Colaboraciones en medios de comunicación, posts y artículos divulgativos	38
<b>4 UN PROYECTO COMPARTIDO</b>	<b>41</b>
4.1 Un proyecto de personas	42
4.2 Entidades socias	43
4.3 Otras colaboraciones	43
<b>5 ÓRGANOS DE GOBIERNO</b>	<b>45</b>
5.1 Consejo de Administración	46
5.2 Consejo Asesor	47
5.3 Comunidad Enbaxadore	47
5.4 Reconocimientos de Honor	48

# Orkestra en cifras 2025

## IMPACTOS ACADÉMICOS



**58** artículos y publicaciones científicas



**16** tesis doctorales dirigidas

**16** participaciones en conferencias científicas

**16** de ellas de alto impacto



**2** tesis defendidas por personas de Orkestra



## IMPACTOS PRÁCTICOS



**40** proyectos de investigación con **48** instituciones

**488** impactos en medios de comunicación



**29.103** documentos descargados de la web



**4** observatorios de libre acceso para ayudar en la toma de decisiones

**+3.800** personas suscritas a nuestro boletín



**+6.500** visitas a nuestro blog **#BeyondCompetitiveness**

## INTERNACIONALIZACIÓN

**3** proyectos internacionales con entidades como la Comisión Europea



**16** alianzas con universidades e institutos de investigación internacionales

**46** presentaciones internacionales



→ **13** en conferencias científicas

## ORKESTRA - INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD

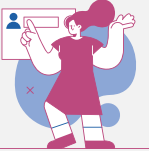
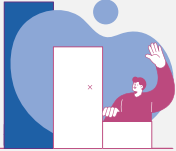



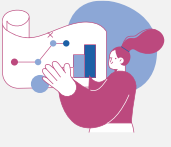
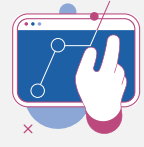

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (Fundación Deusto) impulsa la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible del País Vasco haciendo **investigación transformadora**.

1. Aborda **retos reales** para lograr impacto.
2. Trabaja con **agentes locales e internacionales**.
3. Aporta **análisis rigurosos** para la **toma de decisiones**.

El instituto fue creado por la Universidad de Deusto en 2006, como Unidad de Desarrollo Universitario de la Fundación Deusto, con el apoyo del Gobierno Vasco. Con casi 20 años de experiencia y conocimiento, Orkestra es un centro de investigación referente en Europa en competitividad regional.

Utilizando su [marco de competitividad para el bienestar](#), reconocido internacionalmente, Orkestra realiza un **diagnóstico dinámico del País Vasco e identifica sus retos**. Son desafíos complejos, por lo que abordarlos implica colaboración y compromiso por parte de todos los actores del territorio, desde la administración pública, la empresa, la academia y la ciudadanía.

Por eso, el instituto **trabaja día a día con los agentes que pueden incidir directamente en los retos de competitividad y bienestar del País Vasco** diseñando agendas y proyectos de investigación junto con sus entidades colaboradoras. Actualmente, la investigación de Orkestra se centra en:

 <p>El diseño e implementación de <b>estrategias regionales y urbanas inclusivas</b>.</p>	 <p>La <b>gobernanza colaborativa multinivel</b> y sus desafíos.</p>	 <p>Las capacidades y la formación necesaria para hacer frente al <b>reto del talento</b>.</p>	 <p>La conexión del País Vasco y su tejido empresarial con la <b>comunidad internacional</b>.</p>
 <p>El rol de los <b>clústeres y las cadenas de valor</b> en el contexto actual.</p>	 <p>Las nuevas estrategias y financiación para el <b>desarrollo de las pymes</b>.</p>	 <p>El funcionamiento de los <b>mercados energéticos</b> para entender cómo afecta a nuestra competitividad.</p>	 <p>Los retos y oportunidades que nos presentan las <b>grandes transiciones</b>.</p>

1



# PROYECTOS

# 1 PROYECTOS

Orkestra busca tener impacto real en dimensiones que son críticas para el desarrollo de la competitividad del País Vasco. Para ello, genera conocimiento y capacidades especializados para el desarrollo y el bienestar del territorio en colaboración con otros actores. Los proyectos de investigación desarrollados están organizados en cuatro **Research Labs** (véase Figura 1). Son **espacios fluidos sobre ámbitos críticos de la competitividad** del País Vasco que promueven conexiones, trabajo colaborativo, y propician procesos de investigación transformadora para la sociedad.

Figura 1. *Research Labs* y retos interconectados



## > Bienestar

El Lab de Bienestar estudia la relación entre la competitividad económica y **aspectos clave relativos al bienestar de las personas** como la salud, el empleo, la educación o la satisfacción con la vida.

Además, acompaña a las empresas, a las administraciones públicas y a otros agentes del territorio en el desarrollo de **proyectos transformadores** que contribuyen a avanzar en la mejora del bienestar de las personas a través de la competitividad.



## > Empresa Inteligente

Las bases para competir con éxito en el mercado evolucionan constantemente y las empresas deben tener una gran **capacidad de adaptación** para hacer frente a las exigencias de los mercados, las nuevas formas de relacionarse con la clientela y resto de actores que forman las cadenas de valor, o los diferentes tipos de regulaciones que les afectan.

Ante esta realidad, el Lab de Empresa Inteligente estudia las **estrategias y las necesidades de financiación de diferentes tipos de empresas** (como empresas familiares o de propiedad cooperativa y empresas campeonas ocultas) para analizar su capacidad de aprendizaje y adaptación.

## > Energía y Medioambiente



El Lab de Energía y Medioambiente estudia la **transición hacia una economía medioambientalmente sostenible** de una manera holística, con un enfoque específico en el sector energético. En sus proyectos de investigación busca identificar las claves que deberían guiar la toma de decisiones de las instituciones públicas y de las empresas para alcanzar una economía sostenible y la seguridad de suministro.

En particular, el objetivo del Lab es desarrollar una visión integral sobre cómo **compatibilizar la transición energética** y la transformación hacia una economía de cero emisiones y medioambientalmente sostenible **con el incremento del bienestar de la ciudadanía** y la competitividad territorial y empresarial.

## > Políticas Públicas



El Lab de Políticas Públicas investiga y trabaja junto al **ecosistema de actores del País Vasco** que tiene capacidad para incidir en la estrategia territorial.

A través del fortalecimiento de las capacidades colectivas, se analizan y **fomentan las sinergias de las políticas públicas** para desarrollar una **competitividad territorial** sostenible que mejore el bienestar de las personas.

Orkestra cuenta con **diversos observatorios** que permiten profundizar y monitorizar la situación competitiva del País Vasco en diferentes ámbitos. El principal es el **Observatorio de Competitividad Regional**, que compara la situación y evolución de las regiones europeas a través de 40 indicadores clave y ofrece una visión dinámica de la posición del País Vasco.

El Observatorio de Competitividad Regional está complementado por otros **3 observatorios de libre acceso y 6 de uso interno** en diferentes proyectos. Estos observatorios abordan distintos niveles territoriales y ámbitos específicos (como la FP, la financiación, las empresas campeonas ocultas, y las cooperativas).

### 1.1 Proyectos estructurales

El Instituto desarrolla **líneas de investigación estructurales** en colaboración con patrocinadores y entidades estratégicas. Estas líneas se consideran estructurales porque vertebran y consolidan la agenda de investigación del Instituto y se desarrollan con un enfoque plurianual.

En el marco de estas líneas, se impulsan **proyectos de investigación considerados estructurales** que aseguran su desarrollo y continuidad. Estos proyectos forman parte de la relación estable con los *stakeholders* y responden directamente a las prioridades de investigación acordadas con ellos.

Los proyectos estructurales de investigación desarrollados durante 2025, y los *Research Labs* implicados en cada uno, han sido:

	Lab de Bienestar	Lab de Empresa Inteligente	Lab de Energía y Medioambiente	Lab de Políticas Públicas
Diagnóstico y Mejora de la Competitividad de Euskadi				
International Territorial Competitiveness Knowledge Hub				
Programa de sensibilización y fomento de una alianza intergeneracional para la gestión de la edad y el relevo generacional				
ETE Digitala				
Foro BBK de Empresa Familiar: inversión con compromiso, arraigo y sostenibilidad				
Gipuzkoako Ekonomia Sustapena				
Observatorio de campeonas ocultas				
Observatorio de la empresa cooperativa				
Observatorio económico financiero empresa vasca				
Descarbonización de la industria vasca (redes de CO2 y otras cuestiones)				
Diseño de peajes eléctricos para consumidores industriales				
Impacto CBAM y RED III en las empresas industriales				
Instrumentos económicos, financieros y fiscales para impulsar la transición sostenible				
Observatorio de Inteligencia Estratégica sobre energía para el EIC				
Oportunidades de desarrollo industrial asociadas a la electrificación/descarbonización de la industria vasca				
Análisis del ecosistema y de las estructuras que constituyen las ICC de Euskadi				

	Lab de Bienestar	Lab de Empresa Inteligente	Lab de Energía y Medioambiente	Lab de Políticas Públicas
<b>Bilbao Next Lab</b>				
<b>Bizkaia Orekan Sakonduz</b>				
<b>Construyendo puentes entre ciencia e innovación</b>				
<b>Gobernanza colaborativa como factor de competitividad</b>				
<b>Gobernanza colaborativa del talento en Euskadi</b>				
<b>La FP y sus centros como aliados para la innovación en la pyme</b>				
<b>Lankidetzazko gobernantzari aplikatutako unibertsitate ikerketa</b>				
<b>Lurralde Garapenerako Ekintza Ikerketa - Gaitasunak</b>				
<b>Lurralde Garapenerako Ekintza Ikerketa - Gobernantza</b>				
<b>Lurralde Garapenerako Ekintza Ikerketa - Laborategia</b>				
<b>Lurralde Garapenerako Ekintza Ikerketa - Sistematizazioa</b>				
<b>Observatorio de Competitividad de Álava</b>				
<b>Observatorio FP - FP DUAL en España</b>				

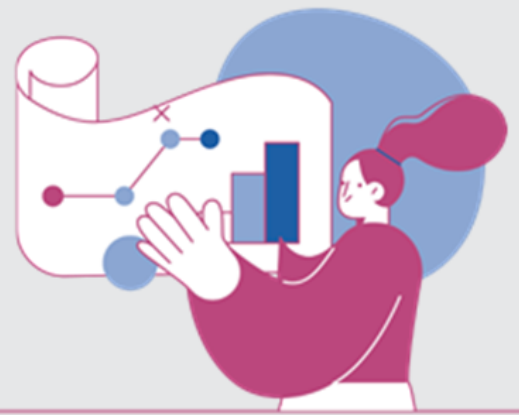
## 1.2 Otros proyectos

Además de las líneas de investigación estructurales, Orkestra ha desarrollado otros proyectos de investigación durante 2025 que, siendo relevantes, no forman parte del despliegue plurianual de dichas líneas ni responden a una relación estructural con patrocinadores o entidades estables. Se trata de iniciativas más acotadas en alcance o duración, orientadas a complementar las líneas de investigación con actuaciones específicas adicionales y a reforzar capacidades del Instituto.

Estos proyectos de investigación desarrollados durante 2025, y los *Research Labs* que abarca cada uno, han sido:

	Lab de Bienestar	Lab de Empresa Inteligente	Lab de Energía y Medioambiente	Lab de Políticas Públicas
Revisiting transitions pathways for transformative innovation				
Perspectivas desde la competitividad y el bienestar inclusivo en el contexto demográfico vasco				
Solidaridad intergeneracional del entorno laboral al social				
Arraigo empresarial en Gipuzkoa: ERROGI				
GipuzkoaABS - Caracterización del absentismo en Gipuzkoa y exploración de los factores asociados				
Las relaciones entre la efectividad de la empresa, el bienestar de las personas y cambios en la jornada laboral				
GIBERCOM: Observatorio plataforma on-line de las competencias verdes en Gipuzkoa				
Arantzazulab ekintza ikerketa				
Bizkaia with the Talent				
Identificación de gaps oferta formativa STEM y su demanda en Bizkaia				
Complejidad económica basada en el empleo a nivel municipal				

2



---

# MEMORIA CIENTÍFICA

## 2 MEMORIA CIENTÍFICA

A través de los proyectos que impulsa, Orkestra genera conocimiento científico sobre los factores críticos de competitividad territorial, lo contrasta en la academia y busca acompañar la capacitación de nuevo personal investigador.

Esta sección recoge los principales resultados de Orkestra en el ámbito científico durante el año 2025.

### 2.1 Publicaciones científicas

Las publicaciones científicas de Orkestra reflejan su generación de conocimiento científico en la frontera de conocimiento sobre la competitividad de los territorios.

Las **58 publicaciones científicas** realizadas durante 2025 incluyen **16 publicaciones de alto impacto** (12 artículos científicos publicados en revistas de alto impacto y 4 capítulos de libro publicados en editoriales de alto impacto), **4 artículos** publicados en otras revistas científicas, **20 libros o informes**, **12 capítulos de libro**, **1 working paper**, **3 actas de conferencias**, y **2 tesis doctorales**.

#### 2.1.1 Artículos científicos publicados en revistas de alto impacto

- › Alcalde-Heras, H., Lorenz, U., Oleaga, M. (2024). [Cross-border Collaboration: Enabling Cross-border Clusters to Support Innovation](#). *Ekonomiaz*, 106 - Finanzas sostenibles. (DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1488>) (SJR - Q3) (Publicado en 2025)
- › Bohórquez Correa, S., Mosquera-López, S., Uribe, J.M. (2026). [Time-varying systemic risk in electricity markets using generative adversarial networks: Market resilience and policy](#). *Energy Policy*, vol. 210, Marzo 2026. (DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2025.115034>) (JCR - Q1 / SJR - Q1)
- › Diego Rodríguez, I., Gamboa Navarro, J. P., Mondaca Soto, A., Moso Díez, M. (2025). [Formación Profesional de Grado Superior: Examinando una vía inesperada de upskilling y reskilling para titulados universitarios STEM y no STEM en España](#). *Revista De Educación*, 1. (DOI: <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2025-408-676>) (JCR - Q2 / SJR - Q3)
- › Eguia, I., Wilson, J.R., Cuenca-Amigo, M., Mosquera-López, S., Bohórquez Correa, S. (2025). [Barriers to the digital transformation of cultural and creative industry MSMEs: the case of the Basque country](#). *Competitiveness Review*, 35 (7), pp. 25–44. (DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-01-2025-0028>) (JCR - Q2 / SJR - Q1)
- › Elola, A., Wilson, J.R. (2025). [Cluster management and policy learning: the value of strategic intelligence](#). *European Planning Studies*, 33 (6). (DOI: [10.1080/09654313.2025.2530027](https://doi.org/10.1080/09654313.2025.2530027)) (JCR - Q1 / SJR - Q1)
- › Estensoro, M., Icaran, C., Larrea, M. (2025). [Action Research for the Simultaneous Transformation of Governments and their Territorial Governance](#). *Systemic Practice and Action Research*, 38 (8). (DOI: <https://doi.org/10.1007/s11213-025-09721-6>) (JCR - Q4 / SJR - Q3)

- › Fernández Gómez, J. (2024). **Innovative Sustainable Finance Schemes: The Role of Public-Private Partnerships.** *Ekonomiaz*, 106 - Finanzas sostenibles. (DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1487>) (SJR - Q3) (Publicado en 2025)
- › Gil de San Vicente, I., Wilson, J.R. (2025). **Effects and responses of peripheral regions to financialization: Exploring an extension of the cluster approach.** *Competition & Change.* (DOI: <https://doi.org/10.1177/10245294251325034>) (JCR - Q1 / SJR - Q1)
- › Kamp, B., Murciego, A. (2025). **International niche market leaders as drivers of industrial districts: a value chain perspective.** *Review of Regional Research*, 45, pp. 677–709. (DOI: <https://doi.org/10.1007/s10037-025-00255-x>) (JCR - Q2 / SJR - Q2)
- › Magro, E., Arrona, A. (2025). **Governing green missions within regions: the case of the Basque Country.** *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, rsaf030. (DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsaf030>) (JCR - Q1 / SJR - Q1)
- › Moso-Diez, M., Mondaca-Soto, A., Gamboa, J.P., García-Blázquez, I. (2025). **A Quantitative Analysis of the Underrepresentation of Women on Green Occupational Programmes Groups Within VET in Spain: A New Leaking Pipeline Phenomenon.** *International Journal of Training and Development*, 29 (2), pp. 149-158. (DOI: <https://doi.org/10.1111/ijtd.12350>) (JCR - Q3 / SJR - Q2)
- › Valdaliso, J.M., Suárez, P., Mayor, M., Magro, E. (2025). **Lock-in, resilience and path development in old industrial regions: an agency-based explanation.** *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, rsaf043. (DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsaf043>) (JCR - Q1 / SJR - Q1)

## 2.1.2 Capítulos de libro publicados en editoriales de alto impacto

- › Begiristain, N., Arrieta, L. (2025). **Construcción del marco comunicativo de la transformación en Gipuzkoa: Framing del discurso público de las elecciones forales de 2023.** En D. Migliucci, J.L. López Cruces, M.E. Jaime de Pablos (Eds.) *Sociedad y Progreso: Las claves discursivas de la era informacional.* Granada: Editorial Comares, pp. 107-124. (SPI 2022 - editorial española)
- › Fernández Gómez, J., Larrea Basterra, M., Menéndez Sánchez, J., Mosquera-López, S. (2025). **Critical Raw Materials and Strategic Relations between the EU and China: The Role of the EU Critical Raw Materials Act.** En Y. Li, F.J.B.S. Leandro, J. Tavares da Silva, C. Rodrigues (Eds.) *The Palgrave Handbook on China-Europe-Africa Relations.* Singapore: Palgrave Macmillan. (DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-97-5640-7\\_13](https://doi.org/10.1007/978-981-97-5640-7_13)) (SPI 2022 - Q1 extranjera)

- › Fernández-Gómez, J., Larrea Basterra, M., Mosquera López, S. (2025). **Energy Geopolitics in Brazil After January 2023: Challenges and Opportunities**. In Leandro, F.J.B.S., Frogeri, R.F., Li, Y., Garcia, F.P., Silva, A.R.d.A. (eds.) *The Palgrave Handbook on Geopolitics of Brazil and the South Atlantic*, pp. 283-314. Singapore: Palgrave Macmillan. (DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-95-1169-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-981-95-1169-3_11)) (SPI 2022 - Q1 extranjera)
- › Izulain, A., Icaran, C., Aranguren, M.J. (2025). **¿Qué futuro prefieren los jóvenes de Euskadi?** En N. Aranbarri (Ed.). *Ciudades más jóvenes. Cuidando, atrayendo y rejuveneciendo*. Madrid: Los Libros de la Catarata. ([https://www.catarata.org/libro/ciudades-mas-jovenes\\_159361/](https://www.catarata.org/libro/ciudades-mas-jovenes_159361/)) (SPI 2022 - editorial española)

### 2.1.3 Artículos científicos publicados en otras revistas

- › Alkorta, M., Albizu, M., Gamboa, J., Zhukova, S. (2025). **VET Centers in the face of RIS failures**. *ARRIVET - Applied Research Results in Vocational Education and Training magazine*, 1 (2). (DOI: <https://doi.org/10.56007/arrivet.v1i2.39>)
- › Aranguren, M.J., Canto Farachala, P., Wilson, J. (2025). **Construyendo futuros competitivos sostenibles a través de la investigación transformadora**. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LXXIX (Diciembre 2024), Núm. 235, pp.17-22. Publicado en línea: febrero de 2025. (DOI: <https://doi.org/10.18543/bee792352024>).
- › Larrea Basterra, M., Txapartegi Trigueros, J. (2025). **Una reflexión sobre el posicionamiento de los puertos en el desarrollo del hidrógeno**. *Ingeniería Naval. Revista del sector marítimo*, XCIV, 1050 (noviembre).
- › Wise, E., Wilson, J.R., Schwaag Serger, S. (2025). **Knowledge for policy in a transformative age: Exploring the structural, operational and practice-oriented characteristics of innovation policy research organisations**. *CIRCLE Working Papers in Innovation Studies*, 2025/12. (DOI: <https://journals.lub.lu.se/piis/article/view/28299>)

### 2.1.4 Libros e Informes

- › Aizpuru, I. Aragón-Amonarriz, C., Gil de San Vicente, I., Iturrioz-Landart, C., Navarro, I., Sánchez, A. (2025). **Pymes y arraigo territorial**. Bilbao: Publicaciones Deusto. (<https://www.orquestra.deusto.es/images/250078-Pymes-arraigo-territorial.pdf>)
- › Alburquerque Llorens, F. (2025). **Otra Economía sustentable, con la gente desde sus territorios**. Bilbao: Publicaciones Deusto. (DOI: <https://doi.org/10.18543/DKBZ1173>)
- › Álvarez Pelegry, E., Larrea Basterra, M. (2025). **LNG trade in the Atlantic Basin. Facing the complex future of decarbonization**. Transatlantic Leadership Network. Atlantic Energy Forum. (<https://www.transatlantic.org/wp-content/uploads/2025/02/Atlantic-Energy-Forum-LNG-Trade-in-the-Atlantic-Basin-24-November-Alvarez-and-Larrea-final.pdf>)

- › Canto-Farachala, P., Estensoro García, M. (eds.) (2025). **The Evolution of Action Research for Territorial Development. Nurturing an Intergenerational and Multicultural Environment.** Territorial Development Series. Donostia-San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. (DOI: <https://doi.org/10.18543/DHFW6722>)
- › Eguia, I., Oleaga, M., Aizpuru, I. (2025). **Un análisis pormenorizado de las Industrias Culturales y Creativas de la CAE: Libro y prensa, música, y audiovisual y multimedia.** Estudios de posicionamiento de las Industrias Culturales y Creativas. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaularitzaren Argiltapen Zerbitzua. ISBN: 978-84-457-3841-2.
- › Fernández Gómez, J. (2025). **Perspectivas de desarrollo del comercio internacional de hidrógeno y productos relacionados. Potenciales implicaciones para los puertos.** Cuadernos Orkestra 04/2025. (DOI: <https://doi.org/10.18543/NXDA6639>)
- › Gamboa Navarro, J.P., Moso Díez, M., García Blázquez, I., Larrea Basterra, M., Mondaca Soto, A., Murciego Alonso, A. (2025). **Observatorio sobre la FP en España. Informe 2025.** Madrid: CaixaBank Dualiza y Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.
- › García, I., Zhukova, S., Gamboa, J. (2025). **Caracterización de la oferta formativa formal con orientación STEM en Bizkaia.** Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad y Diputación Foral de Bizkaia. ([https://www.bizkaiawiththetalent.eus/default/documentos/13\\_101\\_es-orkestrainformefase1.pdf](https://www.bizkaiawiththetalent.eus/default/documentos/13_101_es-orkestrainformefase1.pdf))
- › Ihobe, Sociedad Pública de Gestión Ambiental. (2025). **Guía metodológica para incorporar la perspectiva energética y climática en los Presupuestos Generales de Euskadi.** Bilbao: Ihobe, Sociedad Pública de Gestión Ambiental. (<https://www.ihobe.eus/es/publicaciones/guia-metodologica-para-incorporar-perspectiva-energetica-y-climatica-en-los>)
- › Izulain, A., Aranguren, M.J., Wilson, J.R. (2025). **Estudios de futuro en gobiernos: modelos internacionales y su impacto en Euskadi.** Cuadernos Orkestra 02/2025. (DOI: <https://doi.org/10.18543/NIBS1718>)
- › Larrea Aranguren, M. (2025). **El arte de facilitar el desarrollo territorial.** Bilbao: Publicaciones Deusto. (DOI: <https://doi.org/10.18543/TAJE2997>)
- › Larrea Basterra, M. (2025). **Potencial del puerto de Bilbao en el transporte de hidrógeno.** Cuadernos Orkestra 05/2025. (DOI: <https://doi.org/10.18543/WDOZ3211>)
- › Lorenz Erice, U., Oleaga Páramo, M. (2025). **Cooperación en el Eje Atlántico: la contribución de los actores socioeconómicos a la competitividad y bienestar regional.** Cuadernos Orkestra 03/2025. (DOI: <https://doi.org/10.18543/IUKP3116>)
- › Mosquera López, S., Fernández Gómez, J. (2025). **Social acceptance of local renewable energy project.** Cuadernos Orkestra 08/2025. (DOI: <https://doi.org/10.18543/NCOH8603>)
- › Mosquera López, S., Larrea Basterra, M. (2025). **El valor de las redes eléctricas para la competitividad del País Vasco.** Cuadernos Orkestra 01/2025. (DOI: <https://doi.org/10.18543/IZOB2814>)

- › Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (2025). **2025 Basque Country Competitiveness Report. International connectivity, a driver for industry.** Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto. (DOI: <https://doi.org/10.18543/JFOI4008>)
- › Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (2025). **Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2025eko Txostena. Nazioarteko konexioa, industriaren bultzatzaile.** Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto. (DOI: <https://doi.org/10.18543/KDOQ8683>)
- › Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (2025). **Informe de Competitividad del País Vasco 2025. La conexión internacional, impulsora de la industria.** Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto. (DOI: <https://doi.org/10.18543/RIMB3488>)
- › Peletier, C., Sánchez, A., Franco, S., Wilson, J.R. (2025). **Economía y Sociedad Digitales del País Vasco. DESI 2024.** Cuadernos Orkestra 06/2025. (DOI: <https://doi.org/10.18543/YCYM3014>)
- › Urs Knapp, T., Estensoro, M., Narvaiza, L., Eizmendi, O., O'Higgins, C. (2025). **Territorial servitización: Learnings from Basque Country and Ruhr Valley.** Cuadernos Orkestra 07/2025. (DOI: <https://doi.org/10.18543/UVXD8556>)

### 2.1.5 Capítulos de libro

- › Aranguren Querejeta, M.J., Canto Farachala, P., Rodríguez Zubieta, G., Torres, J.M. (2025). **Competitividad para el bienestar: navegando de la polarización a la reconciliación.** En Odette Lobato-Calleros (Coord.) Las universidades como impulsoras de la reconciliación mediante una competitividad para el bienestar inclusivo y sostenible. Córdoba, Argentina: EDUCC - Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- › Begiristain Etxezarreta, N. (2025). **Getting out of a black hole: dialogue beyond words with early career action researchers.** En Patricia Canto-Farachala y Miren Estensoro García (Eds.) The Evolution of Action Research for Territorial Development. Nurturing an Intergenerational and Multicultural Environment. Territorial Development Series. Donostia-San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. (DOI: <https://doi.org/10.18543/DHFW6722>)

- › Bradbury, H., Larrea Aranguren, M. (2025). **Learning how to muddle through divisiveness. Because we have to! The contribution of ART to rethinking ARTD.** En Patricia Canto-Farachala y Miren Estensoro García (Eds.) The Evolution of Action Research for Territorial Development. Nurturing an Intergenerational and Multicultural Environment. Territorial Development Series. Donostia-San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. (DOI: <https://doi.org/10.18543/DHFW6722>)
- › Canto-Farachala, P. (2025). **Communicating action research in pluralistic research environments. The case of Orkestra-Basque Institute of Competitiveness.** En Patricia Canto-Farachala y Miren Estensoro García (Eds.) The Evolution of Action Research for Territorial Development. Nurturing an Intergenerational and Multicultural Environment. Territorial Development Series. Donostia-San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. (DOI: <https://doi.org/10.18543/DHFW6722>)
- › Eguia Aguirre, I., Begiristain Etxezarreta, N., Gaztañaga Cinto, M., Icaran-Díaz de Corcuera, C., Izulain Alejos, A., Sánchez-Cambra, E. (2025). **Generating Facilitation Capabilities for Territorial Development among Young Researchers: The Case of Orkestra-Basque Institute of Competitiveness.** En Patricia Canto-Farachala y Miren Estensoro García (Eds.) The Evolution of Action Research for Territorial Development. Nurturing an Intergenerational and Multicultural Environment. Territorial Development Series. Donostia-San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. (DOI: <https://doi.org/10.18543/DHFW6722>)
- › Estensoro García, M. (2025). **Being a facilitator of facilitators: capabilities of action researchers for systemic transformation among urban policymakers.** En Patricia Canto-Farachala y Miren Estensoro García (Eds.) The Evolution of Action Research for Territorial Development. Nurturing an Intergenerational and Multicultural Environment. Territorial Development Series. Donostia-San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. (DOI: <https://doi.org/10.18543/DHFW6722>)
- › Gaztañaga Cinto, M. (2025). **Facilitando con actores vulnerables en procesos en el que se impulsan las transiciones: el caso del think tank del trabajo del futuro en Etorkizuna Eraikiz.** En Patricia Canto-Farachala y Miren Estensoro García (Eds.) The Evolution of Action Research for Territorial Development. Nurturing an Intergenerational and Multicultural Environment. Territorial Development Series. Donostia-San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. (DOI: <https://doi.org/10.18543/DHFW6722>)
- › Icaran-Díaz de Corcuera, C. (2025). **Departing from Self-Inquiry to Facilitate Co-Creation of Local Public Policies with Young People: A Strategy for Young Researchers to Avoid Putting the Cart before the Horse.** En Patricia Canto-Farachala y Miren Estensoro García (Eds.) The Evolution of Action Research for Territorial Development. Nurturing an Intergenerational and Multicultural Environment. Territorial Development Series. Donostia-San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. (DOI: <https://doi.org/10.18543/DHFW6722>)

- › Izulain, A. (2025). **Euskadi 2040: La competitividad para el bienestar en acción.** En Odette Lobato-Calleros (Coord.) Las universidades como impulsoras de la reconciliación mediante una competitividad para el bienestar inclusivo y sostenible. Córdoba, Argentina: EDUCC - Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- › Izulain, A. (2025). **La facilitación en procesos de IADT con impacto organizacional: de la dualidad a la multiplicidad de roles.** En Patricia Canto-Farachala y Miren Estensoro García (Eds.) The Evolution of Action Research for Territorial Development. Nurturing an Intergenerational and Multicultural Environment. Territorial Development Series. Donostia-San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. (DOI: <https://doi.org/10.18543/DHFW6722>)
- › Larrea Basterra, M., Álvarez Pelegry, E. (2025). **Una comparativa del posicionamiento europeo y estadounidense para garantizar el suministro de las materias primas críticas.** En M.R. Zamora Roselló (Ed.). Materias primas fundamentales para la cuarta revolución industrial. Barcelona: Atelier. ([https://issuu.com/atelierlibreria/juridica/docs/materias\\_primas\\_fundamentales\\_4\\_revoluci\\_n\\_indust](https://issuu.com/atelierlibreria/juridica/docs/materias_primas_fundamentales_4_revoluci_n_indust))
- › Sanchez-Cambra, E. (2025). **Desarrollar la IADT mediante una comunidad de práctica.** En Patricia Canto-Farachala y Miren Estensoro García (Eds.) The Evolution of Action Research for Territorial Development. Nurturing an Intergenerational and Multicultural Environment. Territorial Development Series. Donostia-San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. (DOI: <https://doi.org/10.18543/DHFW6722>)

### 2.1.6 Working papers

- › Navarro, M. (2025). **La operacionalización en la gobernanza global por objetivos. El caso de la Agenda 2030.** Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness, 2025-R01. (DOI: <https://doi.org/10.18543/WCW1177>)

### 2.1.7 Actas de conferencias

- › Begiristain, N. (2025). **Dialogoko hirugarren subjektua: herri politikak ko-sortzeko prozesuak demokratizatze marko kontzeptuala.** Libk. 2 (2025): VI. Iker gazte. Nazioarteko ikerketa euskaraz. Kongresuko artikulua bilduma. Gizarte Zientziak eta Zuzenbidea, pp. 187-194. (DOI: <https://dx.doi.org/10.26876/ikergazte.vi.02.24>)
- › Kamp, B., Iribarren, I. (2025). **Industrial service - the red pill.** In **Digital Maintenance in the Digital Twin Era.** Proceedings of the 64th ESReDA Seminar & Doctoral Workshop, pp. 131-145. Bilbao: Universidad de Deusto.

- › Moso-Díez, M., Mondaca-Soto, A., Gamboa, J.P., García-Blázquez, I., Albizu-Echevarria, M., Larrea-Basterra, M. (2025). [Quantitative Analysis of the Priority Green Occupations in Spain: The Role of VET in Addressing Environmental Sustainability Challenges in Spain](#). VETNET Conference Series, 8 (ECER PROCEEDINGS): Trends in vocational education and training research, pp. 193–200. (DOI: <https://doi.org/10.21240/vetcon/2025/ecer/46>)

### 2.1.8 Tesis doctorales

- › Gil de San Vicente, I. (2025). [Desafíos y oportunidades de los centros financieros locales periféricos: Financiación empresarial y políticas de desarrollo en el País Vasco](#). Tesis Doctorales Orkestra, TDIVC-013.
- › Izulain Alejos, A. (2025). [El rol de los valores sociales en la construcción de una visión compartida sobre la competitividad para el bienestar. El caso del País Vasco](#). Tesis Doctorales Orkestra, TDIVC-014.

## 2.2 Comunicaciones académicas

Durante 2025 el equipo investigador del Instituto presentó **16 comunicaciones** en conferencias académicas:

- › [Civil Society in Place-Based Sustainable Development: The Role of Foundations](#)  
International Shrinking Local Symposium, organizado por Daejeon University  
Autoras: Maddalen Alkorta, Patricia Canto-Farachala, Mercedes Oleaga  
Daejeon, Corea del Sur (actividad telemática). 17-19/02/2025.
- › [Balancing efficiency and equity concerns in the regional integration of mission-led industrial policies](#)  
2025 RSA Annual Conference. Navigating Regional Transformation. Sesión SS24 "Mission-orientated policy: cases"  
Autores: Mari Jose Aranguren, Ane Izulain, James Wilson, Jon Mikel Zabala  
Oporto, Portugal. 06-09/05/2025.
- › [Digital Transformation and the Cultural and Creative Innovation Ecosystems: The Case of the Basque Cultural and Creative MSMEs](#)  
Paper Development Workshop en el marco de una Special Issue de la revista Journal of Engineering and Technology Management  
Autora: Ibone Eguia  
Torino, Italia. 21/05/2025.

- › **Dialogoko hirugarren subjektua: herri politikak ko-sortzeko prozesuak demokratizatzeko marko kontzeptuala**  
Ikergazte 2025  
Autora: Naia Begiristain  
Bilbao. 28-30/05/2025.
- › **The Emotional Needlework of Facilitative Researchers: Soft Resistance as a Relational Tool**  
International Conference on Public Policy 7, organizada por la International Public Policy Association  
Autora: Eva Sánchez-Cambra  
Chiang Mai, Tailandia (actividad telemática). 02-04/06/2025.
- › **Integrating Digital Technologies in SMES: A person-centric view on the path to sustainability**  
XXXIV Congreso Internacional de ACEDE. Sesión: ST15 Digital Transformation: Embracing sustainable digitalisation to drive economic, social, and environmental progress  
Autoras: Maddalen Alkorta, Aitziber Elola, Mari Jose Aranguren  
Pamplona. 15-17/06/2025.
- › **Searching for the Tenth Archetype: Creating Shared Value as Part of the Sustainable Business Model Archetypes**  
10th International Conference on New Business Models (NBM 2025). Global challenges - local responses: Scaling up local sustainability innovations and business models to address the SDGs  
Autores: Jaime Menéndez-Sánchez, Jorge Fernández-Gómez, James Wilson, Andrés Araujo-de-la-Mata  
Reykjavík, Islandia. 24-26/06/2025.
- › **Energy trade and critical raw materials: A pivotal factor in achieving energy security and sustainability in the Transatlantic relationship**  
31st International Conference of Europeanists  
Autores: Macarena Larrea Basterra, Eloy Álvarez Pelegry  
Filadelfia, Estados Unidos (actividad telemática). 25/06/2025.
- › **Tendencias en Psicología del Trabajo y las Organizaciones en Iberoamérica: un análisis bibliométrico de las últimas dos décadas**  
40 Congreso Interamericano de Psicología, organizado por la Sociedad Interamericana de Psicología. Presentación llevada a cabo por María Aguilar  
Autores: Aguilar, M.C., García, M., Gamboa, J.P., Fajardo, L.V., Jiménez, C., Picazo, C., Garzón, D.C.  
Puerto Rico (actividad telemática). 14-18/07/2025.
- › **Calidad de empleo y competitividad: Una relación simbiótica**  
I Congreso Internacional de Antropología, Sociología y Trabajo Social. Repensando lo común. Transformaciones y resistencias en un mundo globalizado  
Autora: Mercedes Oleaga  
Actividad telemática. 24-25/07/2025.
- › **Unpacking factors explaining degree transfer and University-to-VET transfer after university dropout in Spain**  
8th Congress on Research in Vocational Education and Training, organizado por la Universidad de Lausanne (UNIL) y la University of Teacher Education, State of Vaud (HEP-Vaud). Presentación llevada a cabo por Iván Diego-Rodríguez  
Autores: Diego-Rodríguez, I., Gamboa, J.P., Bernardo Gutiérrez, A.B.  
Lausana, Suiza. 03-05/09/2025.

- › **A Quantitative Analysis of the Priority Green Occupations in Spain: The Role of VET in Addressing Environmental Sustainability Challenges in Spain**

ECER 2025 European Conference on Educational Research, organizado por el European Educational Research Association. Paper presentado por Mónica Moso  
 Autores: Moso, M., Mondaca, A., Gamboa, J.P., García, I., Albizu, M., Larrea, M.  
 Belgrado, Serbia. 09-12/09/2025.
- › **Aranco's stepwise servitization: successful adaptations to punctuated equilibria**

12th International Conference on Business Servitization  
 Autor: Bart Kamp  
 Bilbao. 06-07/11/2025.
- › **University Support for Regional Policy Development: Hubs and Networks**

2025 RSA Regional Futures Conference  
 Autores: David Charles, James Wilson, Ane Izulain, Emily Wise, Bruce Wilson, Rihannon Pugh  
 Londres, Reino Unido. 13-14/11/2025.
- › **Searching for the Tenth Archetype: Creating Shared Value as Part of the Sustainable Business Model Archetypes**

18th Ivey-ARCS PhD Sustainability Academy. Organizado por Ivey Business School (Western University) y la Alliance for Research on Corporate Sustainability (ARCS)  
 Autores: Jaime Menéndez Sánchez, Jorge Fernández Gómez, James Wilson, Andrés Araujo de la Mata  
 London, Canadá (actividad telemática). 20-23/11/2025.
- › **Green Mining: A Key Enabler for Sustainable Energy Transition? The Case of Lithium in the European Union**

SEEDS PhD Day - Sustainability Environmental Economics and Dynamics Studies  
 Autores: Yazari Agudelo, Miguel Saldarriaga  
 Ferrara, Italia. 15/12/2025.

## 2.3 Defensa y tutorización de tesis doctorales

Durante 2025, dos personas del equipo de Orkestra presentaron su tesis doctoral. Además, el equipo investigador del Instituto tutorizó a 16 estudiantes doctorales.

### 2.3.1 Tesis doctorales defendidas

- › Gil de San Vicente, Ibon. Director de proyectos e impacto territorial de Orkestra. **Tesis defendida el 27 de junio de 2025.** Tesis dirigida por Henar Alcalde Heras (Universidad de Deusto). Título: **Desafíos y oportunidades de los centros financieros locales periféricos: financiación empresarial y políticas de desarrollo en el País Vasco.**
- › Izulain, Ane. Investigadora predoctoral de Orkestra. **Tesis defendida el 9 de julio de 2025.** Tesis codirigida por Mari Jose Aranguren e Iratxe Aristegui (Universidad de Deusto). Título: **The role of social values in shaping a shared vision on competitiveness for wellbeing. The case of the Basque Country.**

### 2.3.2 Tutorización de tesis doctorales en proceso

- › Agudelo Cano, Yazari. Investigadora predoctoral de Orkestra. Tesis codirigida por Stephanía Mosquera y Mari Jose Aranguren (Universidad de Deusto). Título: **Measuring regional productivity with environmental adjustments: insights from the European Union (2000 - 2021)**.
- › Albizu, Mikel. Investigador predoctoral de Orkestra. Tesis codirigida por Susana Franco y Miren Estensoro. Título: **Revisión de los factores que impulsan el empleo desde el ámbito local en función de las megatendencias emergentes: automatización, cambio demográfico y dualización**.
- › Alkorta, Maddalen. Investigadora predoctoral de Orkestra. Tesis dirigida por Susana Franco. Título: **Rethinking collaboration for fostering regional innovation: broadening the scope of agents**.
- › Begiristain, Naia. Investigadora predoctoral de Orkestra. Tesis codirigida por Miren Larrea y Leyre Arrieta (Universidad de Deusto). Título: **Herri-politiken sakontze demokratikoa praxian: kontzeptu esparru dialogikoa kultura politiko berriaren eraikuntzan**.
- › del Castillo Sancho, Margarita. Tesis codirigida por Edurne Magro y Jorge Díaz Lanchas (Universidad de Comillas). Título: **Propuestas para la reindustrialización de España. Hoja de ruta para potenciar el tejido industrial estratégico como capacitador de la soberanía y autonomía española**.
- › Eguía, Ibone. Investigadora predoctoral de Orkestra. Tesis codirigida por James Wilson y Macarena Cuenca (Universidad de Deusto). Título: **Las Industrias Culturales y Creativas como tractoras de la competitividad regional: el caso de Euskadi**.
- › Ferreira, Carolina. Tesis codirigida por James Wilson y Patricia Canto. Título: **El rol de la universidad como potenciador de sistemas regionales de innovación periféricas**.
- › Gaztañaga, Mikel. Investigador predoctoral de Orkestra. Tesis codirigida por Miren Larrea y Patxi Lanceros (Universidad de Deusto). Título: **La transformación de las políticas regionales a través de la colaboración entre academia y gobierno: el caso de Etorbizuna Eraikiz Think Tank**.
- › Goñi, Luis. Tesis codirigida por Edurne Magro y Juan Carlos Salazar (Universidad Autónoma de Madrid). Título: **Innovation intermediaries in the age of complexity and systems transition**.
- › Icaran, Claudia. Investigadora predoctoral de Orkestra. Tesis codirigida por Miren Estensoro García y Jone Martínez Palacios (Universidad del País Vasco). Título: **Las rutinas naturalizadas por el personal técnico de las administraciones públicas: ¿aliadas o detractoras en los procesos de gobernanza colaborativa?**
- › Oleaga, Mercedes. Técnica senior en Orkestra. Tesis codirigida por Susana Franco e Iratxe Aristegui (Universidad de Deusto). Título: **Sociedad: clave invisible de la competitividad al servicio del bienestar**.

- › Roldan, María. Investigadora predoctoral de Orkestra. Tesis dirigida por James Wilson. Título: **Relaciones entre el cambio en la cultura organizativa, los resultados de la empresa y el bienestar de las personas.**
- › Sánchez, Eva. Investigadora predoctoral de Orkestra. Tesis codirigida por Miren Larrea y Concha Maiztegui (Universidad de Deusto). Título: **Crear capacidades de facilitación desarrollando el tacto pedagógico. Una experiencia de aprendizaje en las políticas.**
- › Suso, Rafael. Tesis dirigida por Susana Franco. Título: **Public-private innovation partnerships: Building trust and value to address "grand challenges".**
- › Zurbitu Aldama, Izaskun. Tesis codirigida por Jordi de San Eugenio (Universidad de Vic - Universidad Central de Catalunya) y Aitziber Elola. Título: **The role of a catalyst agent within a gastronomic ecosystem in place branding: the case of the Basque Culinary Center.**

3



---

# TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO A LA SOCIEDAD

### 3 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO A LA SOCIEDAD

Orkestra desarrolla una visión sistémica e integral de los factores críticos que inciden en la competitividad mediante una aproximación de investigación transformadora, y pone el conocimiento generado al servicio de los distintos actores de la sociedad, contribuyendo tanto a una mejor toma de decisiones como a una mayor sensibilización colectiva.

#### 3.1 Actos propios y en colaboración

##### › Conferencia de Competitividad 2025: La conexión internacional, impulsora de la industria

Evento celebrado con la colaboración de SPRI, Gobierno Vasco en Bilbao, con alrededor de 250 asistentes.

24/11/2024

#### 3.2 Invitaciones como personas expertas

Además de las 16 comunicaciones en conferencias académicas mencionadas previamente, las personas de Orkestra también tuvieron otras **97 interacciones** como personas expertas en diversos foros y espacios organizados por agentes locales, nacionales e internacionales, donde divulgaron el conocimiento generado, así como la experiencia y resultados de los proyectos impulsados por el Instituto. Estas interacciones incluyen **46 eventos como voces expertas, 20 acciones de difusión a agentes nacionales e internacionales, y 31 acciones de difusión local.**

##### › Reunión GreenSME Advisory Board

Participación en la reunión del Advisory Board del proyecto GreenSME, Horizon Europe de la Comisión Europea. La invitación para formar parte de este advisory board llegó de Tekniker como continuación de la participación iniciada en 2023.  
Aitziber Elola. Actividad telemática. 22/01/2025.

##### › Mesa redonda sobre las ventajas y retos de competitividad de los Servicios Empresariales Intensivos en Conocimiento (SEIC)

Participación en esta mesa redonda junto a representantes de Fomento San Sebastián y de varias empresas. Invitación llegó de Estrategia Empresarial.  
Miren Estensoro, Mikel Albizu. Donostia-San Sebastián. 22/01/2025.

##### › Congreso Anual de la Asociación Española para la Economía Energética (AEEE)

Invitación recibida para presentar el informe de Orkestra.  
Macarena Larrea. Actividad telemática. 31/01/2025.

##### › JORNADA BBK- Kuna – Migración y Talento

Invitación para presentar resultados del proyecto: "Investigación sobre migración, talento y personas jóvenes", un BBK Kuna Proiektuak de la convocatoria de 2023, y en el que ha participado en calidad de experta.  
Mercedes Oleaga. Bilbao. 07/02/2025.

##### › International Shrinking Local Symposium

Invitación para dar presentación virtual sobre la temática del Informe de Competitividad 2024: Competitiveness for Wellbeing: The importance of inclusion in a context of demographic change.  
James Wilson. Daejeon, Corea del Sur (actividad telemática). 17-19/02/2025.

› **Las materias primas minerales para las energías renovables y los vehículos eléctricos. Implicaciones de las transiciones energéticas para la minería y la metalurgia**

Invitación de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Minas y Energía de Madrid, para dar esta ponencia.  
Macarena Larrea. Madrid. 26/02/2025.

› **Evaluación de competencias clave para el éxito académico y profesional en estudiantes universitarios**

Grupo focal de expertos internacionales para el proyecto "Evaluación de competencias clave para el éxito académico y profesional en estudiantes universitarios" (Key-Com), organizado por la Universidad Loyola Andalucía.  
Juan Gamboa. Sevilla (actividad telemática). 10/03/2025.

› **Koop2040 Euskal kooperatibismoari buruzko eztabaidagunea**

Invitación recibida de Kooperatiben Kontseilua para dar charla sobre "Nuevos valores sociales con comportamiento hacia el trabajo diferentes".  
Ane Izulain. Arantzazu. 11/03/2025.

› **Jornada de trabajo "Claves para la implementación efectiva de procesos de gobernanza colaborativa"**

Ponencia durante esta jornada de trabajo, organizando por la Diputación Foral de Gipuzkoa y la Universidad de Deusto. Ponencia "¿Cómo se gestiona la tensión en el proceso de transformación de un liderazgo lineal (burocrático) a un liderazgo compartido (colectivo)?".  
Miren Larrea. Donostia-San Sebastián. 11/03/2025.

› **WMW (World Marine Week)**

Participación en Sesión Transversal: Competitividad de la Industria Marítima en el Mercado Internacional. Invitación de Uniport Bilbao y BEC.  
Macarena Larrea. Bilbao. 20/03/2025.

› **Basque Circular Summit BCS 2025**

Invitación recibida de Ihobe para participar en la sesión sobre Materias primas críticas.  
Macarena Larrea. Bilbao. 02/04/2025.

Invitación recibida de Ihobe para participar en una sesión con una ponencia sobre modelos de negocio circulares, en la sesión sobre Ecoinnovación en eficiencia de materiales.  
Jorge Fernández. Bilbao. 04/04/2025.

› **TCI Global Webinar: Cluster Policies as a Tool for Transformation**

Participación en webinar con una ponencia y facilitación.  
James Wilson. Actividad telemática. 08/04/2025.

› **IND+I Club "La innovación a Debate"**

Presentación del Informe de Competitividad del País Vasco 2024 en un evento de la iniciativa IND+I Club "La innovación a Debate".  
Mari Jose Aranguren. Ermua. 09/04/2025.

› **La política que no vimos venir II: Reflexiones y propuestas para la democracia frente al tecno feudalismo, las autarquías y otras distopías**

Participación en el diálogo "¿Cómo recuperamos la confianza en la democracia?".  
Naia Begiristain. Donostia-San Sebastián. 10/04/2025.

- › **Ante el nuevo escenario internacional, hoy más que nunca, nuestra Hoja de Ruta es la Agenda 2030**  
Participación en esta mesa redonda organizada por la OCDE.  
Mari Jose Aranguren. Bilbao. 11/04/2025.
- › **Las universidades como impulsoras de la reconciliación mediante una competitividad para el bienestar inclusivo y sostenible**  
Webinar para la presentación del libro "Las universidades como impulsoras de la reconciliación mediante una competitividad para el bienestar inclusivo y sostenible", organizado por la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y la red de investigación Iniciativa Iñigo de Loyola.  
Mari Jose Aranguren, Patricia Canto, Ane Izulain. Ciudad de México, México (actividad telemática). 30/04/2025.
- › **UNIC Thematic Conference: Urban Resilience, Sustainability, and the Future of Inclusive Post-Industrial Societies**  
Durante la sesión 'Climate Action & Sustainability', se presenta "Green Budgets as a Policy Instrument for Climate Transition".  
Yazari Agudelo. Malmö, Suecia. 07-09/05/2025.
- › **Asamblea anual Ampo**  
Invitación para dar ponencia sobre Campeonas Ocultas y Geopolítica.  
Ibon Gil de San Vicente. Tolosa. 23/05/2025.
- › **International Smart Specialisation Conference: Debates, Progress and Future of Smart Specialisation**  
Invitación para participar con una ponencia en el panel, junto con otros expertos.  
James Wilson. Ankara, Turquía. 27-28/05/2025.
- › **Iraunkortasunari hamaika begirada: Nola adostu iraunkortasunerako bidea?**  
Ponencia: "Krisi klimatikoa eta begirada aniztasuna eta adostasunen beharra", durante este evento organizado por Debagoiena 2030.  
Miren Larrea. Oñati. 28/05/2025.
- › **Ikergazte 2025**  
Presentación de un poster sobre su tesis: "Gizarte-balioen rola ongizaterako lehiakortasunari buruzko bisio partekatu baten eraketan. Euskadiren kasua".  
Ane Izulain. Bilbao. 28-30/05/2025.
- › **Herri politiken eraldaketa errazteko artea**  
Sesión de presentación y debate sobre el libro "Herri politiken eraldaketa errazteko artea". Evento organizado por Garapen. Nola kudeatu eskualde garapenerako prozesuen errazte lanetan ari garenok bizi ditugun kontraesanak.  
Miren Larrea. Eibar. 29/05/2025.
- › **Seminario de investigación en desarrollo local y territorio**  
Invitación para dar ponencia en este seminario organizado por la Universidad de Chiapas, junto con Pablo Costamagna "La investigación-acción, el desarrollo territorial y la emergencia climática, desafíos conceptuales y metodológicos".  
Miren Larrea. Chiapas, México (actividad telemática). 30/05/2025.

› **Misión Transición Ecológica (Electrificación y Redes)**

Invitación para dar ponencia y participar en mesa redonda.  
Jorge Fernández. Bilbao. 30-31/05/2025.

› **XX Congreso Anual de la Asociación Española para la Economía Energética (AEEE)**

Invitación recibida para presentar informe sobre aceptación social de las energías renovables en una mesa redonda abierta al público en la que participarán representantes del EVE, Iberdrola, UNEF, UPV/EHU y la Unión Agroganadera de Álava.  
Jorge Fernández. Bilbao. 02-04/06/2025.

› **XX Congreso Anual de la Asociación Española para la Economía Energética (AEEE)**

Invitación recibida para moderar la sesión paralela titulada: "Clean vehicle".  
Macarena Larrea. Bilbao. 02-04/06/2025.

Invitación recibida para moderar la sesión paralela titulada: "Living conditions".  
Stephanía Mosquera. Bilbao. 02-04/06/2025.

› **Evento "El Rol de los Gobiernos subnacionales en las políticas de desarrollo productivo, sostenible e inclusivo"**

Participación en este evento organizado por CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Ponencia keynote: "Gobernanza multinivel: aprendizajes del País Vasco".  
Miren Estensoro. Quito, Ecuador. 03-04/06/2025.

› **Webinar "El Desarrollo Territorial ante la Emergencia Climática: Desafíos conceptuales y metodológicos"**

Participación en este webinar organizado por REDEL, La Red de Entidades de Desarrollo Local. Invitación de parte de Garapen para presentar el libro "El Desarrollo Territorial ante la Emergencia Climática: Desafíos conceptuales y metodológicos".  
Miren Larrea. Actividad telemática. 04/06/2025.

› **HOPE25. The Jesuit University in the 21st Century: A Project of Hope for the World**

Presentación durante este congreso internacional organizado por la Universidad Loyola Andalucía en colaboración con UNIJES y Kircher Network. Título de la presentación: "Transformative research as a pathway to more inclusive and democratic territories: Building capabilities inside and outside universities".  
Mari Jose Arangure, Patricia Canto. Sevilla. 04-06/06/2025.

› **III Encuentro Siderurgia**

Ponencia: "Descarbonización y competitividad en el sector siderúrgico", por invitación de InterAlloys.  
Jorge Fernández. Donostia-San Sebastián. 05/06/2025.

› **Indus Design 2025**

Ponencia junto con Ibon Roman de Soraluece, sobre Campeonas Ocultas.  
Ibon Gil de San Vicente. Miñano. 05/06/2025.

› **From analysis to action: Harnessing local policies to boost productivity**

Participación en esta conferencia organizada en colaboración con el OECD Local Development Centre y el Productivity Institute. Moderación de la sesión: "Ensuring productivity gains are broadly shared" y ponencia sobre el marco de competitividad durante el workshop: "Measuring productivity and competitiveness for policy making".  
James Wilson. Trento, Italia. 05-06/06/2025.

Participación en la sesión "Addressing local skill shortages".  
Juan Gamboa. Trento, Italia. 05-06/06/2025.

› **Sello Deusto Research Social Impact**

Participación en la Jornada de Investigación Deusto 2024-25, para recibir la acreditación del Sello Deusto Research Social Impact por un proyecto de investigación sobre materias primas críticas para la transición energética y la digitalización.  
Macarena Larrea. Bilbao. 11/06/2025.

› **Jornada de Finanzas Sostenibles**

Invitación para presentar el artículo "El papel de las Colaboraciones Público-Privadas" (Ekonomiaz 106) y participar en una mesa redonda sobre los retos y desafíos de las finanzas sostenibles.  
Jorge Fernández. Donostia-San Sebastián. 12-13/06/2025.

› **Hamaiketako de Gerentes**

Participación en la jornada "La comunicación del CEO: Interacción con los stakeholders internos y externos" organizada por ENNE Fundazioa.  
Iván Martén. Donostia-San Sebastián. 13/06/2025.

› **Curso de Verano "Demokraziaren berrikuntza: Zein izan daiteke gure ekarpena? Nazioarteko begirada eta kontrastea"**

Participación en este Curso de Verano sobre democracia organizado por Arantzazulab.  
Ainhoa Arrona. Oñati. 25/06/2025.

› **Cursos de verano de la UPV-EHU: Menores migrantes no acompañados... y cómo construimos el futuro**

Participación como ponente en esta conferencia sobre la inclusión, motor de competitividad y bienestar. Zoriola organiza la sesión como parte de los cursos de verano de la UPV-EHU.  
Susana Franco. Bilbao. 27/06/2025.

› **Consejo Asesor de Arantzazu Lab**

Reunión de seguimiento del Consejo Asesor de Arantzazu Lab.  
Ibon Gil de San Vicente. Actividad telemática. 14/07/2025.

› **Cursos de verano de la UPV-EHU: Economía crítica en Acción III: capitalismo, tendencias y crisis**

Moderadora de la mesa redonda: KRISIA: Euskal Politika ekonomikoaren norabidea.  
Miren Estensoro. Bilbao. 21-22/07/2025.

› **Gobernanza de las políticas de desarrollo productivo**

Durante esta jornada interna del Ministerio de Industria Economía y Minería de Uruguay, organizada por CEPAL-ONU, se presentaron los aprendizajes del País Vasco.  
Miren Estensoro. Uruguay (actividad telemática). 03/09/2025.

- › **Cursos de verano de la UPV-EHU: Retos comunes, respuestas compartidas: trabajando la gobernanza de las políticas públicas supramunicipales**

Moderadora de dos mesas redondas: "La metropoli en lo concreto" y "Municipios y metrópoli (Errenteria, Donostia, Baiona, Irun)".  
Miren Estensoro. Rentería. 05/09/2025.
- › **Cursos de verano de la UPV-EHU: Memoria Socioeconómica del CES Vasco 2024**

Conferencia magistral titulada "La competitividad y bienestar de Euskadi frente a un contexto internacional cambiante".  
James Wilson. Donostia-San Sebastián. 10/09/2025.
- › **Congreso sobre Comunidades Energéticas**

Presentación y participación en mesa redonda.  
Jorge Fernández. Barro, Pontevedra (actividad telemática). 10-11/09/2025.
- › **Conversatorio libro XM 20 años**

Invitación para participar en este evento sobre el libro conmemorativo de los 20 años del operador del sistema y administrador del mercado eléctrico colombiano – XM.  
Stephanía Mosquera, Macarena Larrea. Medellín, Colombia. 16/09/2025.
- › **Improving Capacities for Research in Interaction. Peer learning event**

Invitación para participar en este evento de capacitación de Plataforma SIRI (Swedish Platform for System Innovation Research in Interaction) para compartir la experiencia de Orkestra con la investigación acción para el desarrollo territorial.  
Ainhoa Arrona. Malmö, Suecia. 22-23/09/2025.
- › **La relevancia de las redes eléctricas en la competitividad y la transición energética**

Moderación del coloquio con Estíbaliz Goñi, Directora de Procesos y Tecnología i-DE (Grupo Iberdrola), en el evento organizado por Deusto Business Alumni.  
Stephanía Mosquera. Bilbao. 25/09/2025.
- › **Bilbao Kultura Social Forum**

Participación en dos sesiones del evento que organiza Fair Saturday: entrevista a Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía 2001, en la Universidad de Deusto y entrevista al Jefe de Economía del Financial Times, Martin Wolf, en el Museo Guggenheim.  
Iván Martín. Bilbao. 29-30/09/2025.
- › **Retos Educativos. Estrategias multiactor para la Reducción del Abandono Educativo Temprano**

Invitación para participar como experto en esta sesión online, financiado por el Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 y liderado por la Fundació Ferrer i Guàrdia de Cataluña.  
Juan Gamboa. Cataluña (actividad telemática). 30/09/2025.
- › **4th Global Summit on Advances in Earth Science and Climate Change**

Invitación para dar ponencia sobre materias primas críticas titulada "The Challenge of Reducing the Extreme Dependency of Some CRM on Some Suppliers in Spain after the 2024 European Critical Raw Materials Act".  
Stephanía Mosquera, Macarena Larrea. Berlín, Alemania (actividad telemática). 30/09/2025.

› **Primer encuentro de la Alianza Jakindari,**

Participación, como representante de la revista InpAkta, en el primer encuentro de esta alianza impulsada por el Departamento de Ciencia, Universidades e Innovación en la difusión y divulgación del conocimiento.

Miren Estensoro. Getxo. 01/10/2025.

› **Kick off Grupo Regional de WOMEX**

Participación en el Kick off del Grupo Regional de WOMEX para promover la igualdad de género en la internacionalización, organizado por Basque Trade & Investment (BTI).

Mercedes Oleaga. Bilbao. 02/10/2025.

› **XIX Congreso de responsabilidad social empresarial. Gestión de la diversidad: La clave para el futuro de las organizaciones**

Evento organizado por el Foro Álava de Responsabilidad Social Empresarial (FOARSE). Keynote speech titulado "La inclusión y la diversidad como motores de la competitividad y bienestar".

Susana Franco. Vitoria-Gasteiz. 02/10/2025.

› **Euskadiko enpresetatik mundura**

Invitación recibida para participar en esta reunión del grupo motor del proyecto organizado por Alboan, sobre la implementación de los ODS en el tejido empresarial vasco. Presentación de los resultados del proyecto "Euskadi 2040".

Ane Izulain. Bilbao. 02/10/2025.

› **2025 Cumbre Global OGP - OGP Global Summit**

Participación en mesa redonda "Gobernar desde la infancia y la juventud: educar y decidir".

Naia Begiristain. Vitoria-Gasteiz. 06/10/2025.

› **31ª Semana Europea de la Gestión Avanzada**

Participación en una mesa redonda durante la sesión organizada por Lanbide, "La persona en el centro de la empresa: Talento, relevo y diversidad. Reconocimientos 2025 a las buenas prácticas empresariales".

Usue Lorenz. Bilbao. 13/10/2025.

› **UNIC International Sustainability Leadership Autumn School**

Invitación para participar en el programa.

María Roldán. Cork, Irlanda. 13-17/10/2025.

› **Café / Mate Virtual RedDETE**

Ponencia, junto con Pablo Costamagna, titulada "El desarrollo territorial frente a la emergencia climática".

Miren Larrea. Actividad telemática. 14/10/2025.

› **Conversatorio para la Evaluación del programa Transforma de CORFO**

Intervención online en este evento organizado por la Corporación de Fomento de la Producción del Gobierno de Chile, para compartir feedback sobre el documento de evaluación del programa Transforma y para la presentación de aprendizajes del País Vasco.

Miren Estensoro. Chile (actividad telemática). 14/10/2025.

› **TCI Global Annual Conference**

Facilitación de dos sesiones en esta conferencia organizada por TCI Network & Intertrade Ireland: (1) Measuring what matters: Evidencing Impact for Smatre Cluster Policy; and (2) Transformative Clusters in Practice. James Wilson. Dublin, Irlanda. 14-16/10/2025.

› **VIII Conferencia Científica Internacional Yayabociencia 2025**

Ciencia, innovación y desarrollo al servicio de la sociedad", organizado por la Universidad Sancti Spíritus. Invitación para dar ponencia "El rol de las capacidades en la competitividad individual, organizacional y regional. Reflexiones desde el País Vasco". Juan Gamboa. Sancti Spíritus, Cuba. 16/10/2025.

› **Evento AULA ONDOAN**

Ponencia "Impulsando el Futuro Energético: de la estrategia a la acción". Iván Martén. Bilbao. 17/10/2025.

› **Presente y Futuro de las Redes Eléctricas en España**

Participación como moderador de mesa redonda en este evento organizado por el Club Español de la Energía. Jorge Fernández. Madrid. 20/10/2025.

› **31ª Semana Europea de la Gestión Avanzada**

Participación con ponencia durante la sesión "La transformación de las organizaciones más allá del relevo generacional", organizada por Q-epea. Mercedes Oleaga. Bilbao. 22/10/2025.

› **EU Clusters Talks: European Investment Agenda: Mobilising Capital for Innovation and Industrial Transformation**

Participación como panelista en ese evento organizado por the European Cluster Collaboration Platform (ECCP), DG Grow, Comisión Europea. James Wilson. Actividad telemática. 22/10/2025.

› **"Smart moves: How data can help discover what regions could be great at", Spatial productivity for regional and local development 26th meeting**

Ponencia en este evento organizado por la OECD Spatial Productivity Lab. Presentación titulada "Evidence-based approaches to regional development in the Basque Country". Susana Franco. Actividad telemática. 23/10/2025.

› **Grado Dual de Administración y Dirección de Empresas**

Participación como ponente invitada en el módulo Empresa II del grado Dual de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Mondragon. Mercedes Oleaga. Mondragón. 28/10/2025.

› **Foro Vasco de la Energía**

Moderador de mesa redonda sobre el contexto actual de la transición energética en el País Vasco en el encuentro organizado por El Periódico de la Energía. Jorge Fernández. Bilbao. 30/10/2025.

› **Sesión formativa sobre la Estrategia de Inteligencia de Competencias para la Educación Superior y el diseño de microcredenciales**

Invitación para conocer los resultados de la estrategia desarrollada por el Ministerio de Ciencia, Universidades e Innovación en el marco del proyecto europeo financiado a través del Instrumento de Apoyo Técnico (TSI) "Skills Intelligence Strategy for Higher Education, Including Support on Micro-Credential Design". Esta invitación llegó tras la participación de Orkestra en una sesión de trabajo donde se explicó el trabajo en Skills Intelligence.

Juan Gamboa. Actividad telemática. 07/11/2025.

› **Construyendo el futuro laboral: Medidas públicas para el relevo generacional**

Presentación en taller organizado por ACCEM, continuación del realizado en 2024, centrado en relevo generacional.

Susana Franco, Mercedes Oleaga. Vitoria-Gasteiz. 11/11/2025.

› **Making Transformative Innovation Work in Regional Policy: Reflections from Austria**

Evento organizado por European Policies Research Centre, University of Strathclyde (Reino Unido). Intervención online para compartir la experiencia en el País Vasco sobre TIP.

Eduarne Magro. Actividad telemática. 12/11/2025.

› **Clusters Meet Regions Pamplona**

Invitación para dar una ponencia y participar en una mesa redonda sobre el papel de los clústeres en los territorios para atraer inversiones, fortalecer las cadenas de valor y fomentar la creación de nuevas empresas.

James Wilson. Pamplona. 12-13/11/2025.

› **Jornadas Internacionales "Energía y género: hacia una transición justa"**

Invitación de la Universidad de Málaga para participar con una ponencia titulada "El papel de las materias primas críticas para la transición energética y la digitalización: riesgos y medidas", y para moderar la mesa redonda "Retos de la transición energética desde la perspectiva de género: de la pobreza energética a la participación".

Macarena Larrea. Málaga. 13/11/2025.

Invitación de la Universidad de Málaga para participar con una ponencia titulada "Aceptación social de proyectos para la transición sostenible: infraestructuras energéticas y actividades mineras".

Stephanía Mosquera. Málaga. 13/11/2025.

› **Consejo Asesor de Arantzazulab**

Reunión de seguimiento del Consejo Asesor de Arantzazulab.

Ibon Gil de San Vicente. Actividad telemática. 17/11/2025.

› **Enlit Europe 2025**

Invitación para dar una ponencia en el panel "Gas Mobility", dentro de la sesión "Mobility Hub".

Jaime Menéndez. Bilbao. 18-20/11/2025.

› **Jornada "La competitividad económica al servicio de la comunidad en un entorno globalizado"**

Participación en esta jornada con una ponencia titulada "Ongizatea eta lehiakortasuna Gipuzkoan: diagnosa eta erronkak", sobre el diagnóstico de competitividad y bienestar de Gipuzkoa en el evento que organiza la Diputación Foral Gipuzkoa en el contexto del milenio de la primera cita escrita de la palabra Gipuzkoa.

Ane Izulain, Aitziber Elola, Mari Jose Aranguren. Donostia-San Sebastián. 20/11/2025.

- › **Workshop UPWELLING. En el marco de un programa Interreg Atlántico**

Participación en un workshop que reúne a los agentes clave del sector para identificar conjuntamente los principales retos, oportunidades y necesidades dentro de la economía azul. Macarena Larrea. Bilbao. 20/11/2025.
- › **Jornada "La competitividad económica al servicio de la comunidad en un entorno globalizado"**

Moderadora de la mesa "Zentzu komunitarioaren eragina Gipuzkoako enpresen lehiakortasunean". Miren Larrea. Donostia-San Sebastián. 20/11/2025.
- › **Sesión sobre el trabajo que lleva a cabo Orkestra en el Observatorio Vasco de la Cultura y la investigación de la tesis doctoral**

Invitación para impartir esta sesión que tuvo lugar como parte del Máster en "Economía dell'ambiente, della cultura e del territorio", por la Universidad de Turín. Ibone Eguia. Turín, Italia. 24/11/2025.
- › **Matosinhos Business2Sea**

Invitación de Bilbao Portlab (en el marco del proyecto Interreg SMARTDEC) para participar en una mesa redonda del Workshop SMARTDEC. Macarena Larrea. Matosinhos, Portugal. 24-25/11/2025.
- › **Encuentro Aupa Gu**

Participación en la mesa redonda sobre "Geopolítica y Economía en la sidrería para mirar al futuro", en este evento organizado por Adegí. James Wilson. Donostia-San Sebastián. 25/11/2025.
- › **Grupo de expertos de ecosistemas industriales en política industrial del Ministerio de Industria y Turismo de España**

Invitación para asistir a una reunión telemática de este grupo de expertos. Edurne Magro. Actividad telemática. 25/11/2025.
- › **Congreso Ahotsak: El papel de las ciencias sociales y humanas ante los retos del presente**

Participación en este congreso organizado por la Universidad de Deusto, con una conferencia en un panel sobre espacio público y gobernanza basada en el artículo titulado "El tercer sujeto del diálogo: la reconfiguración de la agencia colectiva en la cocreación de políticas públicas hacia una nueva cultura política en Gipuzkoa". Naia Begiristain. Donostia-San Sebastián. 26-28/11/2025.
- › **Grupo de expertos de ecosistemas industriales en política industrial del Ministerio de Industria y Turismo de España**

Invitación para asistir a otra reunión telemática de este grupo de expertos. Edurne Magro. Actividad telemática. 04/12/2025.
- › **IWORD 2025: International Workshop on Reimaging Democracy**

Panelista en una sesión en este workshop organizado por la Institution for Social and Policy Studies, Yale University. James Wilson. New Haven, Estados Unidos. 09-10/12/2025.

› **Jornada Euskadiko Enpresetatik Mundura**

Ponencia titulada "Euskadi 2040. La competitividad para el bienestar en acción" en esta jornada organizada por Alboan.  
Ane Izulain. Bilbao. 10/12/2025.

› **Arizmendarretaren eguna**

Ponencia titulada "Geopolítica de la transición energética e industrial" en este evento organizado por ALE-Arizmendarrietaren Lagunak Elkartea.  
Iván Martín. Arrasate-Mondragon. 10/12/2025.

› **Pleno Cámara Gipuzkoa**

Participación para compartir la visión sobre los aspectos geopolíticos de la transición energética e industrial, como miembro del Pleno de la Cámara de Gipuzkoa.  
Iván Martín. Donostia-San Sebastián. 11/12/2025.

› **Etorkizuneko hizkuntza kudeaketa eraikitzen**

Participación en la mesa redonda sobre el futuro de la gestión lingüística en las empresas, durante este evento dirigido a empresas de Zamudio, organizado por Euskalit.  
Usue Lorenz. Zamudio. 12/12/2025.

› **MOC Network Faculty and Research Workshop**

Participación en el encuentro anual de la red Microeconomics of Competitiveness (MOC). Facilitador de la sesión sobre investigación.  
James Wilson. Stanford, Estados Unidos. 12-14/12/2025.

› **Gobernanza colaborativa y el fortalecimiento de la democracia**

Ponencia en esta jornada de trabajo organizada por la Diputación Foral de Gipuzkoa y la Universidad de Deusto.  
Miren Larrea. Donostia-San Sebastián. 20/12/2025.

### 3.3 Visitas de delegaciones internacionales

A lo largo del año, Orkestra recibe solicitudes para recibir delegaciones internacionales. Durante 2025 el Instituto se reunió con **7 delegaciones internacionales** para explicar el modelo económico de Euskadi y el modelo de Orkestra, como instituto de competitividad del territorio.

› **Delegación de la University of Groningen Business School (UGBS), Países Bajos**

Participación en un workshop organizado junto con Aclima, para recibir a una delegación de la University of Groningen Business School (UGBS), para explorar los desafíos actuales de la sostenibilidad desde diferentes perspectivas empresariales y políticas.  
02/04/2025

› **Delegación de la Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia**

Sesión para presentar "Competitividad Regional y el Caso de Euskadi" a una delegación de la Universidad Javeriana de Bogotá.  
14/05/2025

› **Visita de un grupo de representantes de la Asociación Japonesa de Comunidades Energéticas**

Visita de una delegación japonesa. Se recibió a un grupo de representantes de la Asociación Japonesa de Comunidades Energéticas interesados en el trabajo del Lab de Energía y Medioambiente. En la reunión también participó el Ente Vasco de la Energía.  
23/06/2025

› **Visita de la Universidad de Talca, Chile**

Visita de la Universidad de Talca para conocer al trabajo de Orkestra relacionado con la RIS3 y el funcionamiento del ecosistema de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación del País Vasco.  
01/10/2025

› **Encuentro con representantes de Alemania**

Encuentro con representantes de Alemania. Invitación para participar en esta reunión organizada por Ihobe con regiones españolas y representantes alemanes para presentar la metodología de presupuestos climáticos elaborada en la CAPV.  
02/10/2025

› **Visita de la Universidad Católica de Córdoba, Argentina**

Visita de la Universidad Católica de Córdoba para retomar contacto en base a los convenios existentes, y buscar posibles sinergias en el ámbito de la administración pública y potenciar proyectos de investigación conjuntos en materia de competitividad. Visitaron Orkestra el Rector y el Secretario de Asuntos Internacionales-Vicerrectorado Académico de la Universidad Católica de Córdoba, y el Rector de la Universidad Católica de Santa Fe.  
24/10/2025

› **Visita de una delegación de estudiantes de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala**

Visita delegación de estudiantes de la Universidad Rafael Landívar para participar en dos sesiones. La primera el día 26 de noviembre sobre el cambio climático y políticas para su mitigación; y la segunda el día 2 de diciembre sobre la transición sostenible.  
26/11/2025 y 02/12/2025

### 3.4 Formación para la transferencia

Los proyectos de formación buscan impulsar la **colaboración con la Universidad de Deusto y aportar valor a las entidades colaboradoras del Instituto, compartiendo y socializando el conocimiento generado.**

Durante 2025, las actividades de formación se centraron especialmente en los programas de la Universidad de Deusto, principalmente vinculados a Deusto Business School, aunque también a otras facultades como por ejemplo la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, la Facultad de Educación y Deporte y la Facultad de Ingeniería.

Además de colaborar con Deusto International Research School (DIRS), la Escuela de Doctorado de la Universidad de Deusto, el personal investigador de Orkestra también ha impartido docencia en los siguientes programas de la universidad:

Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE)	Grado en Comunicación
Máster de Formación Permanente en Innovación y Tecnología	Máster Universitario en Democracia, Instituciones Pública e Innovación Política

Además, durante 2025, el personal investigador de Orkestra ha impartido docencia en otros programas de diferentes universidades:

Mondragon Unibertsitatea	Universidad del País Vasco (UPV-EHU)
--------------------------	--------------------------------------

### 3.5 Orkestra en la red

Los principales canales para la difusión y posicionamiento de la labor de Orkestra en el ámbito digital han sido la web [www.orkestra.deusto.es](http://www.orkestra.deusto.es) y los boletines informativos.

#### WEB CORPORATIVA, BLOG Y HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

##### > Web Corporativa

Es la principal puerta de entrada a la actividad del instituto y está disponible en tres idiomas. Permite conocer Orkestra y facilita el acceso a los trabajos de investigación. En 2025 la web ha recibido **36.153 visitas** provenientes principalmente de España (70%). A nivel internacional, los países desde los que más visitas se han realizado han sido México, Colombia, Argentina y Perú. También se han descargado alrededor de **23.700 documentos** (artículos científicos, informes y libros) desde Google y otras fuentes.

##### > Blog

El blog **#BeyondCompetitiveness**, integrado dentro de la web corporativa, es un espacio donde las personas expertas de Orkestra comparten sus reflexiones sobre su investigación y otros temas de actualidad. En 2025 se han publicado **23 nuevos posts** y esta sección de la web ha recibido más de **6.500 visitas**.

##### > Boletines

Orkestra cuenta con 2 boletines dirigidos a públicos diferentes:

El primero es el **Boletín del Observatorio de Competitividad Regional**, un boletín quincenal, disponible en euskera y castellano, que ofrece análisis y reflexiones sobre temas clave para la competitividad del País Vasco, incluyendo informes y posts del blog

sobre proyectos de investigación en colaboración con agentes locales, y destacando cómo estos contribuyen al bienestar y desarrollo de la región.

El segundo es un boletín mensual, llamado **Competitiveness Insights**, que está destinado a una audiencia internacional en el que se comparte el conocimiento generado en el ámbito de la competitividad territorial y se trasladan los aprendizajes del País Vasco que pueden ser útiles para otras regiones.

Más de **3.800 personas están inscritas** a estos boletines. En 2025 se han enviado **21 ediciones regionales y 13 internacionales**.

Paralelamente se ha reforzado el posicionamiento del Instituto en redes sociales a través de los siguientes canales:

#### ORKESTRA EN REDES SOCIALES



##### > **LinkedIn**

Es la red social que mejor evolución muestra. El número de seguidores de la página institucional de Orkestra en esta plataforma **ha aumentado un 26% en 2025, superando las 4.000 personas usuarias**. Las actualizaciones de la página han obtenido más de **160.000 impresiones**, con una tasa de interacción del 14%.

##### > **Youtube**

Esta red se utiliza principalmente para publicar los vídeos de los eventos organizados por Orkestra y como herramienta de divulgación. En 2025 los vídeos del canal corporativo han acumulado **más de 2.700 visualizaciones**. El vídeo sobre el nuevo libro de la colección de Desarrollo Territorial (*The Evolution of Action Research for Territorial Development. Nurturing an intergenerational and multicultural environment*) ha sido el contenido más visto del año, seguido de la grabación de la Conferencia de Competitividad 2025.

##### > **X (twitter.com)**

Los cambios recientes en X han causado que un buen número de personas usuarias hayan abandonado la plataforma. En 2025 la comunidad de Orkestra en esta plataforma se ha reducido, aunque aún **se mantiene por encima de 4.000 personas**.

##### > **Bluesky**

Ante la evolución del ecosistema de redes sociales, Orkestra abrió en noviembre de 2024 su perfil en Bluesky, explorando esta plataforma como un nuevo canal para la difusión de información de actualidad. Se trata de una presencia aún en fase inicial, con un desarrollo progresivo de la actividad.

##### > **Slideshare**

Una plataforma que Orkestra utiliza como "red de apoyo" para poder subir las presentaciones y recortes en prensa que considera interesantes, a fin de poder difundirlas en el resto de las redes sociales. En 2025 los documentos de Orkestra en Slideshare recibieron alrededor de **1.000 visualizaciones**.

### 3.6 Colaboraciones en medios de comunicación, posts y artículos divulgativos

Orkestra colabora con medios de divulgación y comunicación para trasladar el conocimiento que genera a la sociedad. En 2025, esta intensa colaboración se ha traducido en **17 colaboraciones en programas de radio y televisión**, y en **471 impactos en noticias y artículos de prensa**, entre ellos, **6 artículos de opinión**.

Más allá de estas colaboraciones, el personal de Orkestra tiene una actitud proactiva en la redacción de artículos de carácter divulgativo que se publican en diversos medios. Además de los **23 posts** en el blog de Orkestra **#BeyondCompetitiveness**, el equipo de profesionales de Orkestra ha realizado colaboraciones en otros blogs, con un total de **14 posts**. Las personas de Orkestra también han publicado otros **2 artículos divulgativos de investigación** y **6 publicaciones en revistas y plataformas políticas y profesionales específicas**.

#### 3.6.1 Posts en el blog corporativo #BeyondCompetitiveness

- › Larrea, Macarena (13/01/2025). [¿Por qué debemos desarrollar estrategias de descarbonización? Una mirada al año 5.000 a.C.](#)
- › Kamp, B. (29/01/2025). [Inversión en I+D y solicitudes de patente en el País Vasco: una historia de unos pocos escapados con el pelotón a varios minutos.](#)
- › Arrona, A., Larrea, Miren (18/02/2025). [¿Puede la cocreación transformar las políticas en Gipuzkoa?](#)
- › Franco, S., Oleaga, M. (03/03/2025). [El empoderamiento de las mujeres, clave para un futuro inclusivo.](#)
- › Larrea, Miren (03/03/2025). [¿Quién decide si nuestra investigación es feminista?](#)
- › Menéndez, J. (03/03/2025). [Las mujeres del cobalto.](#)
- › Gil de San Vicente, I., Kamp, B. (11/03/2025). ["Las invisibles que hacen girar el mundo". Las virtudes de las empresas Líderes en Nichos de Mercado Internacionales.](#)
- › Gaztañaga, M. (17/03/2025). [La segunda era Trump: desafíos y oportunidades para la empresa vasca en EE.UU.](#)
- › Vázquez, R., Retegi, J. (26/03/2025). [Las cooperativas y la cohesión social: de Europa a Euskadi.](#)
- › Canto, P., Estensoro, M. (28/03/2025). [La evolución de la Investigación-Acción para el Desarrollo Territorial: nutriendo una Comunidad Intergeneracional y Multicultural.](#)
- › Larrea, Macarena (28/04/2025). [El Endurance y el sector marítimo-portuario europeo y español: historia de un ejercicio de resistencia y paciencia.](#)
- › Albizu, M. (07/05/2025). [Trump y el sueño manufacturero.](#)
- › Fernández, J. (22/05/2025). [Fiscalidad energética al servicio de la competitividad industrial.](#)
- › Larrea, Miren, Arrona, A., Estensoro, M., Briggs, M., Valle, N., Patús, E. (23/06/2025). [Más allá de los indicadores, ¿qué es el impacto social de la investigación?](#)
- › Larrea, Macarena (01/07/2025). [Cambio climático y pobreza energética en el norte y sur globales, dos caras del mismo reto.](#)
- › Wilson, J.R., Gamboa, J., Múgica, C., Manterola, G. (15/07/2025). [Palancas, distribución y dirección de la productividad en contextos locales y regionales.](#)
- › Fernández, J. (22/09/2025). [Expandir las energías renovables en el País Vasco es necesario y razonable.](#)

- › Vallverdú, C. (24/09/2025). [Construyendo la buena sociedad: el legado de Stiglitz para un capitalismo con rostro humano.](#)
- › Fernández, J. (10/10/2025). [Desarrollo de las redes eléctricas, regulación de la actividad de distribución y competitividad industrial.](#)
- › Estensoro, M., Urs Knapp, T. (31/10/2025). [La servitización territorial, clave para la transformación industrial en Europa.](#)
- › Wilson, J.R. (03/11/2025). [¿Por qué ahora las conexiones internacionales son más estratégicas que nunca para impulsar nuestra industria?](#)
- › Larrea, Macarena (04/12/2025). [Sobre cómo desde Bilbao se llegó a la Luna: historia de un proyecto incierto.](#)
- › Albizu, M. (15/12/2025). [¿Cómo se despliega una revolución industrial?](#)

### 3.6.2 Posts en otros blogs

- › Kamp, B. (21/01/2025). [Triunfar sin ganar un torneo internacional: la llamativa valoración económica de los clubes de fútbol estadounidenses.](#) (Blog del diariavasco.com - Ekonomiaren plaza)
- › Kamp, B. (11/02/2025). [La inversión extranjera directa que \(no\) llega al País Vasco.](#) (Blog del diariavasco.com - Ekonomiaren plaza)
- › Kamp, B. (04/03/2025). [Trump: ¿un innovador que rompe moldes o un elefante en la cacharrería?](#) (Blog del diariavasco.com - Ekonomiaren plaza)
- › Kamp, B. (25/03/2025). [Entre tanto en China...](#) (Blog del diariavasco.com - Ekonomiaren plaza)
- › Kamp, B. (15/04/2025). [Alto nivel de confianza, poca regulación y el síndrome del Dodo.](#) (Blog del diariavasco.com - Ekonomiaren plaza)
- › Kamp, B. (13/05/2025). [Cuando se apagan las luces: cultura, culpabilidad y solidaridad ante fallos en los servicios públicos.](#) (Blog del diariavasco.com - Ekonomiaren plaza)
- › Mosquera, S., Larrea, Macarena (26/05/2025). [Fueling fairness: energy poverty in a decarbonising world.](#) (Blog de Lights on Women. Una iniciativa del Florence School of Regulation)
- › Kamp, B. (03/06/2025). [Menos mal que los de Bilbao nacen donde quieren y nada les parece caro.](#) (Blog del diariavasco.com - Ekonomiaren plaza)
- › Kamp, B. (24/06/2025). [Pequeños gigantes "made in China": ocupando nichos, creando campeonas.](#) (Blog del diariavasco.com - Ekonomiaren plaza)
- › Wilson, J.R., Gamboa, J., Múgica, C., Manterola, G. (08/08/2025). [The drivers, distribution and direction of place-based productivity.](#) (Blog de la OCDE - COGITO)
- › Kamp, B. (23/09/2025). [Los curas de las iglesias españolas, del "Made in Loyola" al "importado de Benín".](#) (Blog del diariavasco.com - Ekonomiaren plaza)
- › Kamp, B. (21/10/2025). [¿Quo vadis, Capitalismo \(vasco\)?](#) (Blog del diariavasco.com - Ekonomiaren plaza)
- › Aragón Amonarriz, C., Gil de San Vicente, I., Iturrioz-Landart, C. (07/11/2025). [Pymes, crecimiento y desarrollo territorial. Una reflexión sobre los riesgos de desarraigo.](#) (Deusto Business Open Alumni)
- › Kamp, B. (18/11/2025). [Cuando la servitización no mola.](#) (Blog del diariavasco.com - Ekonomiaren plaza)

### 3.6.3 Artículos divulgativos de investigación

- > Canto-Farachala, P., Streck, D.R., Larrea Aranguren, M. (2024). **Interview. Exploring (safe) spaces to communicate and connect.** IJAR - International Journal of Action Research, 20 (3). pp. 295-302. (DOI: <https://doi.org/10.3224/ijar.v20i3.06>) (Publicado en enero 2025) (JCR - Q2 / SJR - Q2)
- > Larrea Basterra, M., Txapartegi Trigueros, J. (2025). **El futuro del hidrógeno en el transporte.** Revista Deusto 159/2024, pp. 20-21.

### 3.6.4 Publicaciones en revistas y plataformas políticas y profesionales específicas

- > Gamboa, J., García, I., Moso, M., Mondaca, A. (2025). **El profesorado, columna vertebral del sistema de FP en España.** FP Analysis: Observatorio de la Formación Profesional, N° 41 - septiembre.
- > Larrea Basterra, M., Txapartegi Trigueros, J. (2025). **Estado actual de desarrollo de tres potenciales portadores del hidrógeno: el amoníaco, el hidrógeno líquido y el metanol.** Cuadernos de Energía, 79.
- > Gamboa, J., García, I., Moso, M., Mondaca, A. (2025). **La FP ante la brecha generacional en la población española.** FP Analysis: Observatorio de la Formación Profesional, N° 40 - julio.
- > Mondaca, A., Moso, M., Gamboa, J., García, I. (2025). **Empleo y salarios verdes.** FP Analysis: Observatorio de la Formación Profesional, N° 39 - mayo.
- > García, I., Gamboa, J., Moso, M., Mondaca, A. (2025). **Rendimiento modular de la FP: El termómetro del desafío del abandono.** FP Analysis: Observatorio de la Formación Profesional, N° 42 - noviembre.
- > Moso, M., Mondaca, A., Gamboa, J., García, I. (2025). **Población extranjera en la Formación Profesional.** FP Analysis: Observatorio de la Formación Profesional, N° 37 - enero.
- > Larrea Basterra, M., Mosquera López, S. (2025). **El papel de las redes eléctricas para la competitividad empresarial y el bienestar en el País Vasco.** Cuadernos de Energía, 81.
- > Moso, M., Mondaca, A., Gamboa, J., García, I. (2025). **Mujeres, FP y ocupaciones verdes.** FP Analysis: Observatorio de la Formación Profesional, N° 38 - marzo.

4



---

# UN PROYECTO COMPARTIDO

## 4 UN PROYECTO COMPARTIDO

### 4.1 Un proyecto de personas

Orkestra tiene un **equipo de personas** con conocimientos técnicos especializados y avanzados relacionados con las líneas de conocimiento y transversales de Orkestra. Son profesionales que ostentan **valores como el compromiso con la transformación del territorio, la lealtad institucional, la aportación de visión crítica y flexibilidad para orientar su actividad a los retos de competitividad.**

A 31 de diciembre de 2025 el equipo de Orkestra lo integran 44 personas (31 mujeres y 13 hombres), de las cuales 17 son doctoras y 13 están realizando una tesis doctoral:

- › Yazari Agudelo Cano (Doctorando)
- › Mikel Albizu Echevarria (Doctorando)
- › Maddalen Alkorta Elzo (Doctorando)
- › Ainhoa Arrona Etxaniz (PhD)
- › Aitziber Barrio Barañano
- › Naia Begiristain Etxezarreta (Doctorando)
- › Megan Leanne Briggs
- › Martha Patricia Canto Farachala (PhD)
- › Ibone Eguia Aguirre (Doctorando)
- › Aitziber Elola Ceberio (PhD)
- › Miren Estensoro García (PhD)
- › Jorge Fernández Gómez (PhD)
- › Susana Franco Rodríguez (PhD)
- › Andrea Fuentetaja Leza
- › Juan Pablo Gamboa Navarro (PhD)
- › Itziar García Blázquez (PhD)
- › Mikel Gaztañaga Cinto (Doctorando)
- › Ibon Gil de San Vicente Izaga (PhD)
- › Claudia Icaran Diaz de Corcuera (Doctorando)
- › Ane Izulain Alejos (PhD)
- › Bartholomeus Petrus Kamp (PhD)
- › Miren Larrea Aranguren (PhD)
- › Macarena Larrea Basterra (PhD)
- › Usue Lorenz Erice
- › Edurne Magro Montero (PhD)
- › Jaime Menéndez Sánchez (Doctorando)
- › Edoardo Montagner (Doctorando)
- › Malida Mookken (PhD)
- › Stephanía Mosquera López (PhD)
- › Asier Murciego Alonso
- › Mercedes Oleaga Páramo (Doctorando)
- › Elsa Patús Echezarreta
- › Carla Peletier Espiga
- › María Roldán Sabariego (Doctorando)
- › Eva Sánchez Cambra (Doctorando)
- › Ander Sánchez Maudo
- › Aitor Sedano Liceranzu
- › Josep Soler Rotger (Doctorando)
- › Etorne Ugalde Zabala
- › Nagore Valle González
- › Carme Vallverdu Vergé
- › Raquel Vázquez Salazar
- › James Ralph Wilson (PhD)
- › Sofia Zhukova Zhukova

Por su parte, el personal investigador asociado que apoya diferentes líneas de investigación del Instituto está compuesto por:

- › Francisco Alburquerque Llorens
- › María del Henar Alcalde Heras (PhD)
- › Cristina Aragón Amonarriz (PhD)
- › Pablo Costamagna (PhD)
- › Cristina Iturrioz-Landart (PhD)
- › James Karlsen (PhD)
- › Kevin Morgan (PhD)
- › Mikel Navarro Arancegui (PhD)
- › Jabier Retegui Albisua (PhD)

Asimismo, en 2025 han colaborado activamente en Orkestra las siguientes personas:

- › Imanol Aizpuru Arruti
- › Samuel Aroldo Delbon
- › Mari Jose Aranguren Querejeta (PhD)
- › Ángela Mercedes Armentia Anaut
- › Iñaki Berrueta Molinuevo
- › Helena García López
- › Aitor Garmendia Lazcano (PhD)
- › Gonzalo Hernández Idigoras
- › Enrique López-Valverde Gómez
- › Eneko Sola San Martín
- › Eleonora Spinelli (PhD)
- › Jokin Txapartegi Trigueros
- › Arantza Ugidos Olazabal (PhD)
- › Elene Zarate Gil

## 4.2 Entidades socias

Desde su creación, el Instituto ha sido **un caso de éxito de la cooperación público-privada**. Cuenta con el apoyo de varias entidades públicas y privadas referentes, que dotan de estabilidad al proyecto. En la actualidad, Orkestra cuenta con la colaboración de las siguientes entidades socias:



Además de participar en los órganos de gobierno de Orkestra, estas entidades impulsan ámbitos de investigación y proyectos plurianuales junto con el Instituto.

## 4.3 Otras colaboraciones

**Orkestra tiene vocación de trabajar con agentes relevantes para el desarrollo económico de Euskadi y generar redes internacionales.** Más allá de las entidades socias, Orkestra colabora con diversas entidades para desplegar proyectos de investigación relevantes para el territorio.

Durante 2025 las siguientes instituciones han colaborado con Orkestra en el impulso de proyectos:

Arantzazulab	Caixabank – Fundación Dualiza	Dpto. de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico, Gobierno Vasco
Dpto. de Ciencia, Universidades e Innovación, Gobierno Vasco	Dpto. de Cultura y Política Lingüística, Gobierno Vasco	Dpto. de Educación, Gobierno Vasco
Dpto. de Trabajo y Empleo, Gobierno Vasco	Fundación Fabrika	Fomento San Sebastián
Fundación Cotec	Ihobe, Sociedad Pública de Gobierno Vasco	Instituto Vasco de Finanzas (IVF), Gobierno Vasco

Konfekoop, Confederación de Cooperativas de Euskadi	Lehendakaritza, Gobierno Vasco
---	--------------------------------

Durante 2025 Orkestra ha mantenido relaciones estratégicas de conocimiento con otras organizaciones. Estas incluyen diversas instituciones y universidades internacionales relacionadas con nuestras líneas de investigación:

Delegación de Euskadi para la Unión Europea, Bélgica	FLACSO, El Salvador	ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, México
Joint Research Centre, European Commission	OCDE, Francia	Pontificia Universidad Católica Río de Janeiro, Brasil
Prognos AG, Bélgica	Universidad Católica de Córdoba, Argentina	Universidad Católica de Uruguay, Uruguay
Universidad de Agder, Noruega	Universidad de Monterrey, México	Universidad del Pacífico, Perú
Universidad del Salvador, Argentina	Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México	Universidad Iberoamericana Torreón, México
Universidad Rafael Landívar, Guatemala	Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Rafaela, Argentina	

También contamos con una extensa red de colaboración con entidades de conocimiento locales:

eAtlantic Fundazioa	Gizabidea Fundazioa	HUHEZI KOOP
IDOM	Mondragon Unibertsitatea	Tecnalia
Universidad Loyola, Instituto de Desarrollo Fundación ETEA	UPV-EHU	

5



# ÓRGANOS DE GOBIERNO

## 5 ÓRGANOS DE GOBIERNO

Orkestra se asienta en un modelo organizativo que busca representar y, en la medida de lo posible, armonizar los intereses de los diferentes agentes implicados en la mejora de la competitividad, haciendo posible de esta manera el logro de los propios objetivos del Instituto.

### 5.1 Consejo de Administración

La representación, el gobierno y la administración del Instituto están atribuidos a su Consejo de Administración, tal y como están establecidos los estatutos del Instituto Vasco de Competitividad aprobados por parte del Patronato de la Fundación.

El Consejo de Administración de Orkestra, órgano colegiado y corporativo, responsable de la administración del Instituto, ha mantenido durante el año 2025 tres reuniones ordinarias (13 de febrero, 12 de junio y 27 de noviembre).

Durante el ejercicio 2025 han dejado el Consejo de Administración Dña. Ane Insausti Altuna (Consejera Titular para la Diputación Foral de Gipuzkoa), D. Xabier Sagredo Ormazza, (Consejero Titular para la Fundación bancaria BBK), y D. Víctor Urcelay Yarza (Consejero Titular). El Instituto agradece el esfuerzo, dedicación y las aportaciones de cada uno de ellos al proyecto.

La composición del Consejo de Administración a fecha de emisión de la memoria es la siguiente:

#### Presidente del Consejo de Administración

- › D. Iván Martén Uliarte. Representante de la Fundación Deusto.

#### Miembros del Consejo de Administración

- › Dña. Ane Agirre Romarate. Representante de la Fundación Deusto.
- › D. Jordi Albareda Ureta. Representante de la Fundación Deusto.
- › Dña. Mari Jose Aranguren. Secretaria del Consejo de Administración. Representante de la Fundación Deusto.
- › D. Mikel Amundarain Leibar (representante del Ente Vasco de Energía). Director General del EVE
- › D. Unai Andueza Iraeta (representante de la Diputación Foral de Gipuzkoa) Diputado Foral de Promoción Económica y Proyectos Estratégicos de la Diputación Foral de Gipuzkoa.
- › D. Francisco Javier Arellano Yanguas. Representante de la Fundación Deusto.
- › D. Andrés Arizkorreta García. Representante de la Fundación Deusto.
- › Dña. Ainara Basurko Urkidi (representante de la Diputación Foral de Bizkaia). Diputada Foral de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia.
- › D. Patxi Calleja Mediano (representante de Iberdrola). Director de Regulación de Iberdrola España.
- › Dña. Kontxi Claver Zurro (representante del Ayuntamiento de Bilbao). Concejala de Desarrollo Económico, Comercio, Empleo y Turismo del Ayuntamiento de Bilbao.
- › D. Jaione Ganzarain Epelde (representante del Gobierno Vasco). Viceconsejera de Tecnología e Innovación del Gobierno Vasco.
- › D. Emiliano López Atxurra (representante de Petronor). Vicepresidente del Consejo de Administración. Presidente de Petronor.
- › Dña. Saray Zárata Fernández de Landa (representante de la Diputación Foral de Álava). Diputada Foral de Desarrollo Económico e Innovación de la Diputación Foral de Álava.

### Consejeros Suplentes

- › D. Unai Alaña Díaz de Guereñu (representante de Iberdrola). Responsable de Análisis Económico-Regulatorio de Iberdrola.
- › Dña. Amaia Arregi Agirre (representante de la Diputación Foral de Gipuzkoa). Directora general de Promoción Económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa.
- › D. Juan Luis Arriaga Ortega (representante de la Fundación bancaria BBK). Responsable de estudios de la Fundación bancaria BBK.
- › D. Alberto José Fernández González (representante del Gobierno Vasco). Director de Tecnología y Estrategia del Gobierno Vasco.
- › D. Javier Garcinuño Zabala (representante del Ayuntamiento de Bilbao). Director General de Bilbao Ekintza.
- › D. Ander Larrinaga Saiz (representante de la Diputación Foral de Álava). Director de Desarrollo Económico e Innovación de la Diputación Foral de Álava.
- › Dña. Cristina Múgica Vargas (representante de la Diputación Foral de Bizkaia) Directora General de Competitividad Territorial y Turismo de la Diputación Foral de Bizkaia.
- › D. Elías Unzueta Etxeita (representante de Petronor). Gerente sénior de ingeniería de Petronor.

### 5.2 Consejo Asesor

El Consejo Asesor del Instituto está formado por personas expertas internacionales en el área de la competitividad, y apoya el desarrollo de las líneas de conocimiento asegurando su excelencia y actualización.

Durante el ejercicio 2025 este consejo ha mantenido varios contactos informales. También se reunió de manera telemática el día 13 de octubre para hacer seguimiento de los procesos de creación de conocimiento de Orkestra, su producción científica y la adecuación del modelo organizativo para lograr sus objetivos.

La composición del Consejo Asesor a fecha de emisión de la memoria es la siguiente:

- › D. Christian Ketels, Ph.D. Presidente del Consejo Asesor. Lead Economist, The World Bank.
- › D. Xabier Goenaga Beldarrain. Expert in Innovation Policies, SMEs, 3<sup>rd</sup> mission of Universities, China R&I and Economic Impact of Policies.
- › Dña. Ana Teresa T. Lehmann. Profesora asociada de Economía, Universidad de Porto.
- › Dña. Karen Maguire. Senior Counsellor, Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
- › D. Andrés Rodríguez-Pose. Catedrático Princesa de Asturias, London School of Economics.

### 5.3 Comunidad Enbaxadore

Orkestra cuenta con una comunidad de personas de referencia, la Comunidad Enbaxadore. Son personas que trabajan en el ámbito económico y de investigación en instituciones internacionales. A través de esta iniciativa, el Instituto activa el potencial de la comunidad vasca y de profesionales vinculados a Euskadi presentes en distintas partes del mundo, integrando su conocimiento y experiencia para reforzar el cumplimiento de su misión.

Los miembros de la Comunidad Enbaxadore a fecha de emisión de la memoria son los siguientes:

- › D. Pedro Arizti Ortuzar. Senior Public Sector Specialist, The World Bank.
- › D. Beñat Bilbao Osorio. Jefe de Unidad Adjunto. Dirección General de Investigación e Innovación, Comisión Europea.
- › D. Mikel Landabaso Álvarez. Director de Crecimiento e Innovación, Joint Research Centre de la Comisión Europea.
- › Dña. Elvira Uyarra Delgado. Profesora de Estudios de Innovación en Alliance Manchester Business School (Universidad de Manchester) y codirectora del Manchester Institute of Innovation Research.

#### **5.4 Reconocimientos de Honor**

##### **Presidencia de Honor**

Orkestra ha ido reconociendo la labor realizada en el impulso del Instituto otorgando la Presidencia de Honor a las siguientes personas:

- › D. Michael E. Porter. Institute for Strategy and Competitiveness, Universidad de Harvard.
- › D. José Luis Larrea Jiménez de Vicuña. Presidente de Orkestra desde 2006 hasta 2011.
- › D. Ignacio M<sup>a</sup> Echeberria Monteberría. Presidente de Orkestra desde 2011 hasta 2019.

##### **Consejo de Honor**

Orkestra tiene un Consejo de Honor que reconoce a personas que destacan por su contribución a la competitividad regional y que han jugado un papel clave en su impulso y en el apoyo a Orkestra. En la actualidad el Consejo de Honor está formado por las siguientes personas:

- › D. Jon Azua Mendiá.
- › D. José Luis Curbelo Ranero.
- › D. José Ignacio Goirigolzarri Tellaeché.
- › D. Guillermo Ulacia Arnaiz.



# Orkestra

INSTITUTO VASCO  
DE COMPETITIVIDAD  
FUNDACIÓN DEUSTO

[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)