

## Mecanismos de colaboración multinivel. Aprendizajes desde el País Vasco

II JORNADA DE GESTIÓN PÚBLICA  
EL FUTURO DE LOS POLÍGONOS INDUSTRIALES

IESE Barcelona, 22 de enero de 2018

Las **Estrategias de Especialización Inteligente** son estrategias de I+D (Investigación y Desarrollo) que buscan generar ventajas competitivas en el territorio en base a las oportunidades y fortalezas existentes. Son estrategias territoriales que pasan por hacer elecciones y definir prioridades basadas en dichas fortalezas. Estas prioridades inciden en las diferentes políticas del territorio (ciencia y tecnología, política industrial, estrategia territorial, etcétera).

Papel sobre nuevos modelos de desarrollo territorial-Pacte Industrial de la Región Metropolitana de Barcelona (2015)

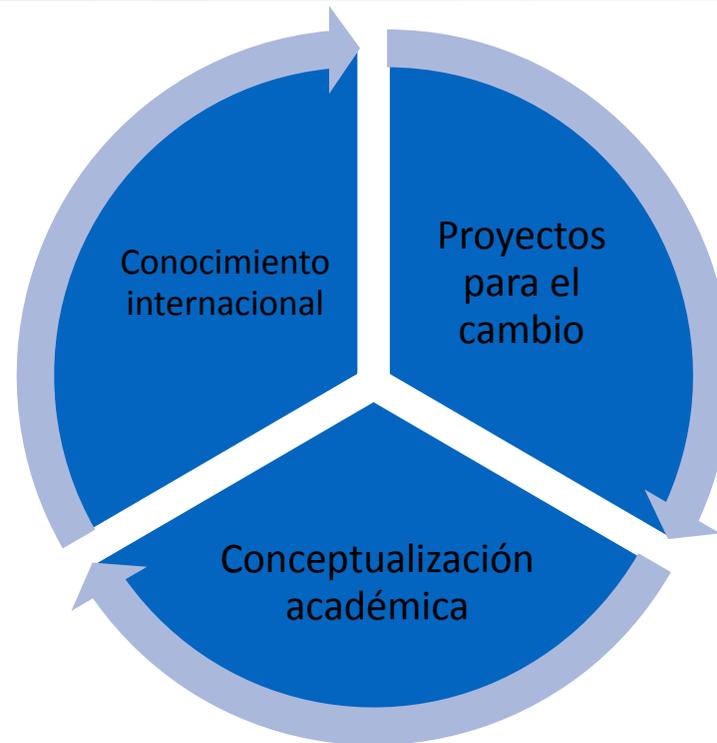
<http://www.pacteindustrial.org/index.php/es/notebooks/papers>

- ✓ Integración de las distintas escalas territoriales –articulación multinivel
- ✓ Mecanismos para pasar de los planes a las acciones-generar cambio

Instituto de investigación de la Fundación Deusto con un triple objetivo:



- 1** Contribuir a la mejora de la competitividad del País Vasco a través de la investigación transformadora
- 2** Generar conocimiento en competitividad regional
- 3** Promover la mejora del bienestar de los habitantes



**”** *Implica una nueva forma de hacer investigación; se trata de una investigación que busca transformar los factores clave que impactan en la competitividad del tejido empresarial y el territorio*



38 personas



50% PhDs



11 nacionalidades



Gestión autónoma



Presupuesto de 2.5 millones €



Desde 2006

# Recorrido institucional y contexto

Bilbao

1982



2006



1980

Reestructuración industrial

1990

Política cluster en sectores tradicionales y diversificación

2000

Foco en la diversificación estratégica basada en I+D

2010

Estrategias de Especialización Inteligente

**1991**

1ª edición MOC

**2004**

Creación

**2009**

Apertura

Plan de Competitividad

**2002**

Acuerdo gubernamental para la creación del IVC

**2006**

Consolidación

**2013**



## University



Orkestra is an initiative of the **University of Deusto**, that seeks synergies and collaborates with its faculties and initiatives

## Partners

### Global Partners



Since its creation, the Institute has been supported by **Partners** (public entities and private benchmark companies) that provide security to the project by participating in its governing bodies, the development of projects, and through funding. Currently they include Global Partners, who support the institute as a whole, participating in the Board of Directors; and Partners, who support specific areas of activity.

### Partners



## Collaborators



Additionally we promote projects with different **Institutions and Collaborating Firms** apart from those that form part of Orkestra's governing bodies.

## Institutional Network



We carry out **networking projects** with different firms and agents who complement and enrich the applied knowledge, and the results and impact of our activity.

# ¿Cómo trabajamos?



## Etorkizuna Eraikiz-Gipuzkoa



Del desarrollo de **capital social** para mejorar la competitividad del territorio (2009) a la construcción de un **nuevo modelo de relaciones para el desarrollo territorial** (2011). Redefinición del proyecto (2015) y consolidación del **nuevo modelo de gobernanza** para Gipuzkoa (2017)

2013: nueva Dirección de Desarrollo Territorial  
 2013: Mesa Intercomarcal; 2014: dos decretos en base a propuestas cogeneradas; 2017: acuerdo firmado entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y las Agencias de Desarrollo Local

## Bilbao Next Lab



**Estrategia de especialización urbana:** una nueva era en las políticas de desarrollo económico en la ciudad. De un proceso de reflexión-acción en Alcaldía (2013-2015) a la construcción de mecanismos para la articulación multinivel (2015) y el desarrollo de capacidades de facilitación (desde 2016)

2013: Estrategia iBilbao2020; 2015: Grupo Local (espacio para la colaboración multinivel y multiagente)-In Focus  
 2016: proceso de IA con facilitadores; 2018: evento PXL S3 Platform

## Instrumentos para facilitar la especiación en Bilbao

**01**  
Inteligencia  
competitiva

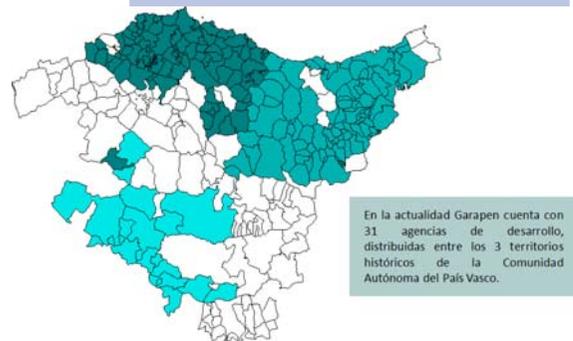
**02**  
Desarrollo y mejora  
competitiva

**Descubrimiento  
Emprendedor**

**03**  
Espacios

**04**  
Branding

### ADLs del País Vasco



### Foro Industrial de Goierri



### Orkestra

Existen dos elementos clave en la estrategia RIS3:

1. Deben dar prioridad a las **inversiones en investigación, desarrollo e innovación** dentro de la región. Son estrategias territoriales que pasan por hacer elecciones y definir prioridades basadas en fortalezas existentes
2. Deben identificar qué **áreas deben priorizarse, a través de un proceso de descubrimiento emprendedor** que implique a los principales grupos de interés regionales de empresas, gobiernos, centros de investigación/universidades y la sociedad civil.

De manera crítica, esto implica que las RIS3 no son ‘estrategias del Gobierno’, sino que deben considerarse como ‘estrategias territoriales’ en las que el Gobierno participe a la hora de identificar y conseguir inversiones orientadas a prioridades científicas, tecnológicas e innovadoras, junto con agentes del mundo empresarial, de la investigación y de la sociedad civil.

Type	Problem for implementation/ Suggested solutions
up	Lock-in with respect to local historical specialization Monopoly positions or conflict among local stakeholders/elites;

¿Cuál es el papel de los gobiernos subregionales?  
 ¿Cuál es el papel de las ciudades y lo local?

Needs for learning and capacity building	Lack of entrepreneur public sector;
	Lack of sophisticate programs and methodologies and training and capacity building
	Unsuitable political habits, practices and routines
	Rooted territorial elements (history, culture...)
Needs for new territorial governance modes	Lack of complementarities with other regions; no analysis of relations between sectors, lack of 'cross-fertilization' between technological domains
	Weaknesses among the linkages within the innovation system- inter-organizational connections and coordinate efforts
	Incapacity to advance on intra-administrative negotiations between local ministries and agencies (regional government as an atomic actor)
	Assumption that RIS3 is a spatial process
	The region's innovative performance (connectedness, entrepreneurial spirit, industrial diversity, ...) can condition the implementation capacity; the case of technologically-poor regions

(Estensoro y Larrea, 2016)

## El papel de los espacios en la especialización\_retos

- Articulación entre la política de uso del suelo y la política de desarrollo territorial y competitividad
- Creación y atracción de empleo en base a la colaboración; necesidad de facilitación
- Parques industriales vs parques urbanos; parques como living labs
- *Hay que convertir el País Vasco en un territorio inteligente más que un territorio de parques tecnológicos; complementación vs. 'perversión'*

## El reto de abordar situaciones de complejidad

Las situaciones de complejidad implican que en el territorio interactúan una serie de actores que pueden tener perspectivas distintas y, a veces, contrapuestas sobre cuáles son los principales problemas del territorio y las posibles soluciones a dichos problemas. Sin embargo, no existe en el territorio un sistema jerárquico que permita a ninguno de los actores imponer su perspectiva con un mecanismo de «orden y mando».



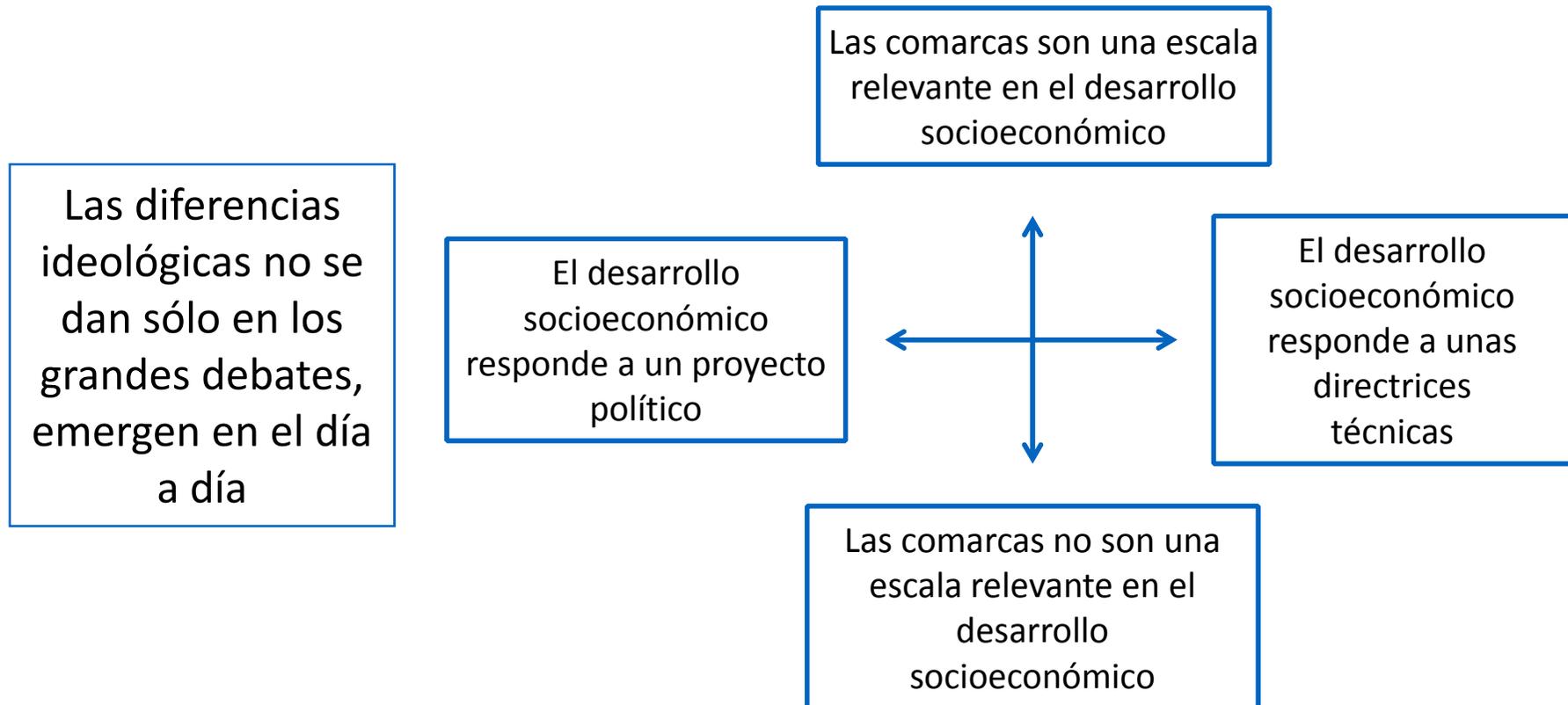
## **El reto de desarrollar un conocimiento y capacidades colectivas más allá de proyectos de colaboración específicos**

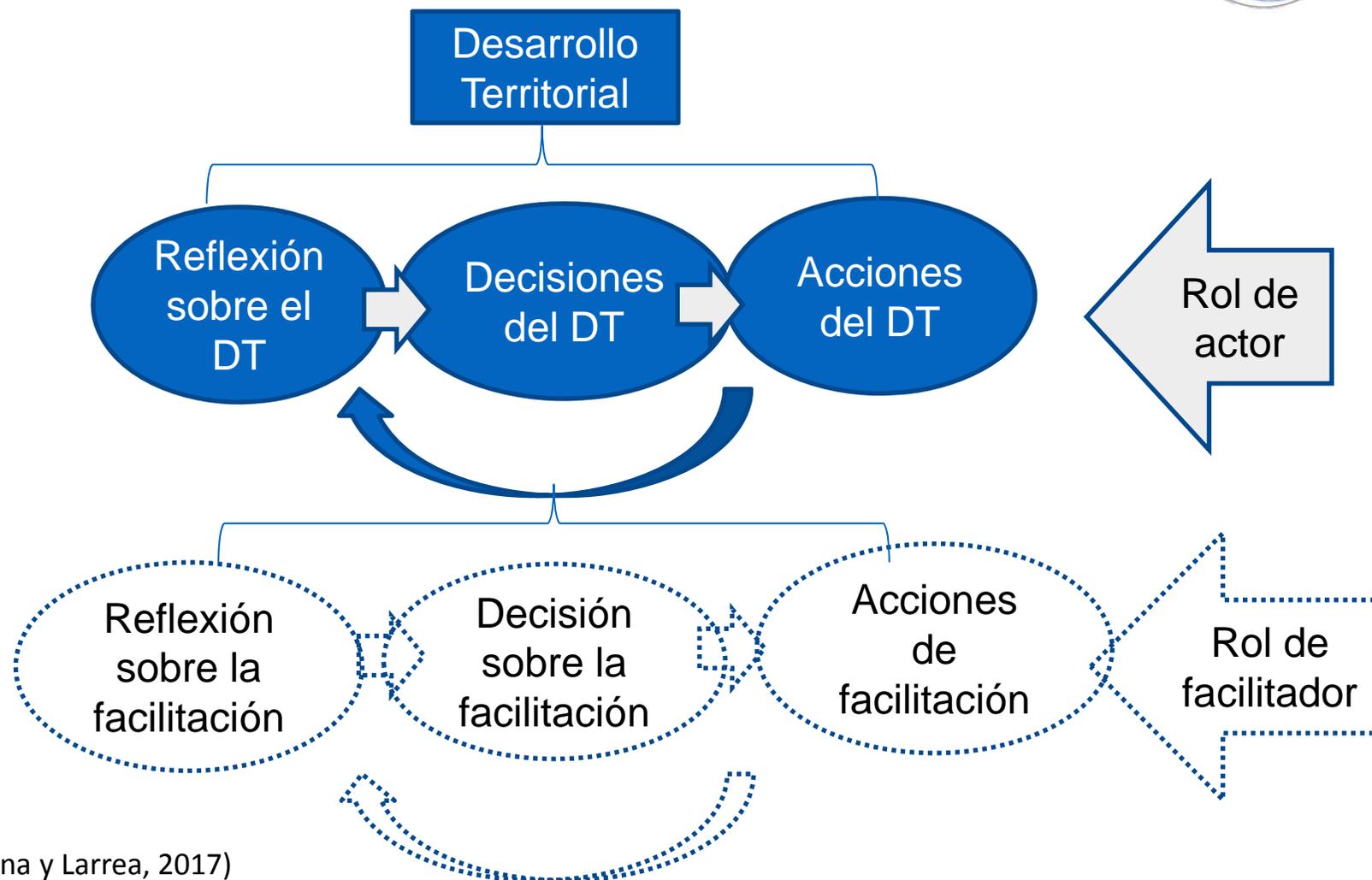
- El desarrollo territorial y la especialización inteligente requieren introducir una aproximación de construcción de capacidades además de la definición e implementación de proyectos específicos
- Requiere integrar una aproximación emergente en las estrategias de especialización: la especialización no ocurre solamente por una serie de proyectos si no que va más allá en tiempos, agentes implicados, relaciones o acciones

El objetivo de que la especialización o el desarrollo territorial ‘suceda’ implica un proceso de construcción social que incluye a diferentes intereses, actores y prioridades; se trata de aprender a ‘actuar juntos’



	<b>Posiciones ideológicas implícitas</b>	<b>Posiciones ideológicas explícitas</b>
<b>Aproximación lineal de la reflexión a la práctica</b>	I. Libro de recetas para las políticas	III. Discurso político
<b>Aproximación no lineal de la reflexión a la práctica</b>	II. Mejora en la eficiencia de los programas	IV. Aprendizaje social





## Un espacio para el encuentro de facilitadores

<https://dgroups.org/groups/perfadt>



**Lurralde garapenerako fasilitadoreak**

**Actores facilitadores del desarrollo territorial**

Kultura eta hizkuntza askotako gune batean zaude, nahi duzun hizkuntza aukera dezakezu.

Este es un espacio multicultural y multilingüe en el que puedes elegir tu propio idioma.

*Euskara*

Already a member?

Correo

Clave

Recuerdame [Set new password](#)

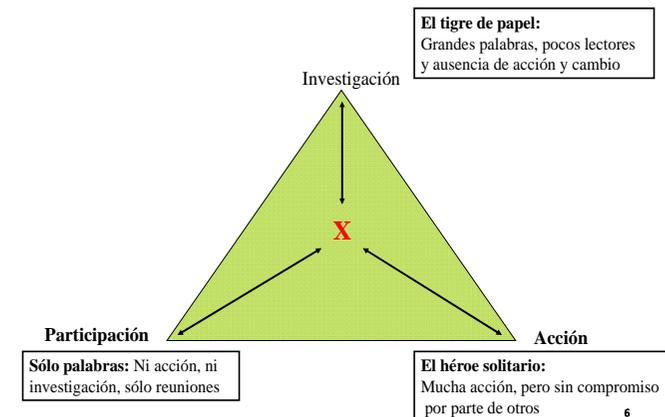
- ✓ Compartir conocimiento sobre la figura de las personas que facilitan procesos de desarrollo en sus territorios.
- ✓ Dirigido a personas investigadoras, políticas, técnicas de agencias de desarrollo, administraciones públicas, que trabajan en empresas, centros tecnológicos y organizaciones para el desarrollo...

El argumento:

- Hay un potencial no aprovechado de la investigación social para el apoyo de Estrategias de Especialización Inteligente.
- La investigación acción puede ser una posible aproximación al aprovechamiento de este potencial.
- Abordar la investigación acción conlleva gestión del conflicto.
- La gestión del conflicto requiere de la construcción de conocimiento colectivo en la acción.

Rol del investigador:

- ✓ Creación de conocimiento colectivo
- ✓ Facilitar el diálogo-creación de capital social
- ✓ Aprendizaje en las políticas (policy-learning)



- ✓ Las nuevas políticas (tanto de especialización inteligente como las políticas de parques como instrumentos para la especialización) requieren nuevos modos de gobernanza
- ✓ Los cambios en la gobernanza se dan en situaciones de complejidad/conflicto
- ✓ El cambio requiere grandes decisiones pero también cambiar formas de trabajo en el día a día (explicitación del debate ideológico, replanteamiento de la facilitación, etc.)
- ✓ Autocrítica de la academia





Moltes gràcies!

Eskerrik asko!

[mestenso@orquestra.deusto.es](mailto:mestenso@orquestra.deusto.es)