

**innobasque**

berrikuntzaren  
euskal agentzia

agencia vasca  
de la innovación

informe 2010  
4° trimestre

informe **socios**



# Our approach to knowledge management

	Know	Don't know
Know	<ul style="list-style-type: none"><li>● We know what we know</li><li>● Disseminate/teach publicize</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● We don't know what we know</li><li>● Knowledge management</li></ul>
Don't know	<ul style="list-style-type: none"><li>● We know what we don't know</li><li>● Research/investigate</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● We don't know what we don't know</li><li>● Apply innovation to innovation</li></ul>

# Índice

<b>En 2 minutos: resumen del informe</b>	4 - 5
<b>I. Potenciación Alianza Público-Privada</b>	6 - 7
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ¿Qué es la alianza Público-Privada?</li> <li>&gt; Innovación abierta en las políticas clave</li> </ul>	
<b>II. Alineándonos con el entorno</b>	8 - 15
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ¿Qué son las dinámicas de transformación?</li> <li>&gt; Dinámica Economía Ecoinnovadora</li> <li>&gt; Dinámica Sociedad Efsaludable</li> <li>&gt; Dinámica Potenciación del Emprendizaje</li> <li>&gt; Dinámica Cuarto Sector</li> <li>&gt; Openideiak</li> <li>&gt; Entornos:desarrollando colaboraciones</li> </ul>	
<b>III. Compromiso con una euskadi eficaz</b>	16 - 24
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ¿Qué es el compromiso con una Euskadi eficaz?</li> <li>&gt; Internacionalización del Sistema de I+d+i (INSIDI)</li> <li>&gt; VII Programa Marco</li> <li>&gt; Dinamización de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación</li> <li>&gt; Diplomacia innovadora</li> <li>&gt; Innobasque: más con menos</li> <li>&gt; Innocampus</li> </ul>	
<b>IV. Socialización de la innovación</b>	25 - 27
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ¿Qué es socializar la innovación?</li> <li>&gt; La Semana de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación</li> <li>&gt; First Lego League Euskadi 2010</li> <li>&gt; Martes de Innobasque</li> <li>&gt; Impacto en medios</li> </ul>	
<b>ANEXOS</b>	28 - 38
Innovar la innovación, por <b>Guillermo Ulacia</b>	
La participación de los trabajadores, entrevista con <b>Juan Mari Uzkudun</b>	
Euskadi ante el reto energético, por <b>Oihana Blanco</b> y <b>Daniela Velte</b>	
¡Es la innovación!, por <b>Jose María Villate</b>	
Talentu aleanitza, por <b>Guillermo Ulacia</b>	
Proyecto Indicadores, por <b>Carlos Peña</b>	
La necesidad de una visión más positiva de la vejez, por <b>Javier Yanguas</b> y <b>Elena Urdaneta</b>	
Valores, contextos y equipos, por <b>Luis María Ullibarri</b> y <b>Olga Gómez</b>	
La necesaria reacción de Europa, por <b>Paul Ortega</b>	

# El IV trimestre de 2010 en dos minutos



- > Aprobada la primera evaluación externa del Sistema Vasco de Innovación (bajo el standard OCDE).
- > Puesta en marcha del Comité Director del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (PCTI 2015) y desarrollada la primera fase de contraste.
- > EcoEuskadi 2020: comienza el proceso hacia un pacto social por el futuro sostenible de Euskadi.
- > Municipios Siglo XXI: desarrollado el primer taller de revisión de la función municipal.
- > Creación de equipos de trabajo para impulsar el sector de la construcción a partir de edificios de balance energético 0.



- > Presentados los resultados y recomendaciones sobre la vulnerabilidad de las regiones europeas ante el incremento de los precios energéticos (ReRisk).
- > Envejecimiento en positivo: construyendo un nuevo modelo de envejecimiento, 3 wokus en las capitales vascas.
- > *Housing*: presentado el proyecto de nuevos servicios de atención para envejecer más y mejor en el domicilio.
- > Diseñando la nueva plataforma online para la Comunidad de Pacientes.



- > Puesta en marcha del Laboratorio para la Alimentación Agroalimentaria.
- > En 2010 hemos registrado 36 proyectos de potenciales EIPG (Empresas Innovadoras de Presencia Global).
- > **Impulsando nuevos modelos de negocio inclusivos a partir del diagnóstico del potencial de la Base de la Pirámide en Euskadi.**
- > Puesta en marcha del proyecto Innovalan para la inserción laboral de personas con enfermedad mental.
- > **Activados 132 grupos de trabajo en Openideiak (Comunidad Vasca de Innovadores).**
- > Diseñado el programa experimental Instagi dirigido a PYMES para el desarrollo de nuevas dinámicas de gestión.



- > Éxito del lanzamiento de la primera serie del Barnetegi Emocional (Consortio de Inteligencia Emocional).
- > Superados los objetivos de financiación europea de la I+D+i para el periodo 2007-2010, en más del 50% con respecto al VII Programa Marco (PM).
- > **Edición de la Guía 2.0 para la Transferencia de Tecnología y Explotación de Resultados de I+D.**
- > 2.000.000 € para la formación de investigadores en 2010. La Fundación Iñaki Goenaga concede 70 becas.
- > El valor del impacto público de Innobasque y sus socios en 2010 supera la cifra de 5.500.000 euros (según equivalencia publicitaria).

# I. Potenciación de la Alianza Público-Privada

## ¿Qué es la Alianza Público-Privada?

Es una de las aportaciones singulares para el proceso de Transformación de Euskadi e imprime a Innobasque una personalidad potente y única.

La plataforma público-privada es el terreno natural para dinamizar y acelerar la Transformación de nuestro país.

Desarrollar al máximo el potencial de la red público-privada es una necesidad para nuestra sociedad, porque permite vehicular la participación y una visión compartida de todos los agentes concernidos en los diferentes proyectos e iniciativas vinculadas a la transformación. Por nuestra composición, Innobasque es el lugar de encuentro propicio para el desarrollo de iniciativas que implican directa o indirectamente a agentes sociales de diversos sectores, a personas expertas en los ámbitos de trabajo, y a las instituciones que lideran los proyectos. El papel de Innobasque es de "conductor" (*driver*) siguiendo las siguientes pautas:

> Poner en valor el capital relacional y desarrollar al máximo el potencial de la red público-privada, facilitando la conectividad, la conexión del conocimiento y su puesta en valor orientada a los resultados.

> A través de un modelo de innovación *Opentric* abierto y centrado.

## ¿Qué es *OPENTRIC*?

### Abierto (*OPEN*)

Un modelo abierto a la participación de personas y entidades, que establece un marco ideal para que los nuevos modelos de gobernanza encuentren pleno sentido y utilidad.

Un modelo que incorpora el capital intelectual, el conocimiento y las aportaciones que nuestros más de 1000 socios llevan realizando en el seno de Innobasque desde su fundación.

### Centrado (*cenTRIC*)

- > Centrado en la acción.
- > Centrado en las personas.
- > Centrado en proyectos e iniciativas concretos y con alto impacto en la transformación y con objetivos específicos, medibles y cuantificables.
- > Un modelo orientado al contraste de las políticas públicas, a la reformulación de líneas estratégicas, de planes institucionales, de propuestas de ley, etc. Hablamos de proyectos que, liderados por "lo público" (Gobierno, Diputaciones, Ayuntamientos, Comisiones Interdepartamentales...) que precisan de la participación de lo social. Hablamos, en definitiva, de una nueva manera de hacer las cosas.

## JUNTA DIRECTIVA DE INNOBASQUE

Asistencia de 50 miembros (presentes o representados) y 10 invitados del Comité Director del Plan de Ciencia y Tecnología e Innovación 2015 y del Comité Técnico Local del estudio de la OCDE. Los responsables del equipo de la OCDE-OECD: Karen Maguire (Jefa de la Unidad de Innovación Regional) y Daniel Malkin (Experto Internacional) expusieron un avance de las recomendaciones preliminares del estudio "Evaluación del Sistema de Innovación Regional de la Comunidad Autónoma de Euskadi". Mikel Navarro, Catedrático de Economía de la Universidad de Deusto e Investigador Senior de Orkestra, ofreció su visión sobre nuestro Sistema de Innovación con referencia al informe de la OCDE. El Director General de Innobasque, José María Villate, informó sobre el avance en la elaboración del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015. [9 de noviembre de 2010]

### estamos conduciendo

- 10 planes institucionales.
- Con la participación de 577 organizaciones (764 personas).
- En 30 sesiones de trabajo.
- 23 informes entregados.

### líneas de trabajo abiertas

- Plan de Competitividad 2010-2013.
- Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015.
- Hacia una Ley de Aprendizaje a lo Largo de la Vida en Euskadi.
- Estrategia en Investigación en Innovación Social.
- Personas de Alta Cualificación no residentes en Euskadi contratadas en el período 2007-2009.
- Plan Piloto de Participación de la Juventud.
- Estudio OCDE sobre Innovación Regional: País Vasco.
- Consejo Asesor del Lehendakari.
- Estrategia de Empleo.
- Municipios Siglo XXI.

### PRÓXIMAMENTE

- Comité de Coordinación de la Junta Directiva de Innobasque (14 de febrero 2011).
- Junta Directiva de Innobasque (24 de febrero 2011).
- Comités Operativos de Innobasque (Febrero-Marzo 2011).
- Berritzaileen Topaketa [GIPUZKOA BERRITZEN].
- Asamblea de Innobasque (16 junio 2011).



**BERRITZAILEEN TOPAKETA** > La red de personas comprometidas con la innovación en Gipuzkoa se dio cita, una vez más de la mano de Gipuzkoa Berritzen, en la segunda edición 2010 de Berritzaileen Topaketa. En el encuentro, de carácter abierto, participaron un total de 160 personas de diferentes entornos, que presentaron sus iniciativas a través de un *Petcha Kutcha*. Como colofón de la jornada se presentó la "Memoria 2008-2010 de Gipuzkoa Berritzen que hace un repaso por los proyectos desarrollados dentro de la red durante sus dos años de andadura. [16 de noviembre 2010, GIPUZKOA BERRITZEN]

# INNOVACIÓN ABIERTA EN LAS POLÍTICAS CLAVE

**ESTUDIO OCDE SOBRE INNOVACIÓN REGIONAL: PAÍS VASCO.** Presentada la primera evaluación externa del Sistema Vasco de Innovación, realizada por la OCDE, una organización que define un estándar internacional avalado por 33 Estados. Este estudio, conducido por Innobasque y un Comité Técnico Local formado a tal efecto, aporta una visión transversal de la innovación, incorporándola al máximo nivel institucional. Cuenta con la autoría de los propios agentes del Sistema, 49 personas que representan la voz cualificada del Sistema Vasco de Innovación, y de forma muy particular el Gobierno Vasco (con quien se ha acordado su puesta en marcha, desarrollo y financiación).

Dado que la elaboración del "Estudio OCDE sobre Innovación Regional del País Vasco" ha elevado el nivel del estándar de los estudios previos, Euskadi se ha incorporado como referencia en el "Informe de Innovación y Políticas Regionales" por su profundidad. Este estudio se presentó y fue aprobado por el OECD *Territorial Development Policy Committee*. [París, 2 de diciembre de 2010]

**PLAN DE COMPETITIVIDAD 2010-2013.** El Comité Director del proyecto (Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, Orkestra, Euskalit e Innobasque,) está desarrollando los preparativos para dar comienzo a las fases de evaluación y seguimiento. (Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo - GOBIERNO VASCO). [INNOVACIÓN EMPRESARIAL]

## PCTI 2015

- > Puesta en marcha del Comité Director del Plan, liderado por Lehendakaritza y compuesto por representantes de primer nivel de 6 Departamentos del Gobierno Vasco y de las 3 Diputaciones. Este órgano definirá la visión estratégica y las líneas de actuación, gestión y recursos, y garantizará la coordinación e implicación de los distintos ámbitos y agentes empresariales, científicos, tecnológicos e institucionales.
- > Desarrollada la primera fase de contraste a través de la celebración del Foro Impulso donde se presentaron los objetivos y estrategias establecidas de forma preliminar para el nuevo plan. El objetivo de la jornada, que contó con la participación de más de 150 representantes de los agentes del sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación de Euskadi, fue compartir y acordar una visión común sobre los objetivos y estrategias que conformarán el nuevo PCTI 2015, que ayude a facilitar su posterior despliegue operativo. Asimismo, se han abierto 2 grupos de trabajo en la plataforma Openideiak (Grupos 2.0) para canalizar las apor-



taciones de la sociedad y de los diferentes agentes vascos con conocimiento sobre la materia. [10 de diciembre 2010]

**ECO-EUSKADI 2020.** Se trata de la estrategia de Desarrollo Sostenible de Euskadi con horizonte 2020. Esta iniciativa nace con voluntad de convertirse en una estrategia de vanguardia orientada a la germinación de un nuevo modelo económico y se ha propuesto el desarrollo de una reflexión abierta sobre aspectos de prosperidad económica, equidad y cohesión social, y protección del medio ambiente. El resultado de esta reflexión contribuirá a orientar las políticas públicas en Euskadi. Innobasque va a desarrollar el proceso participativo para el contraste y el consenso social en el que intervengan las organizaciones, instituciones públicas o privadas, los agentes económicos y sociales y la ciudadanía vasca (en especial la juventud) con el objetivo de construir un pacto social que sirva de marco estable de acuerdo e impulso del desarrollo sostenible en Euskadi. Este proceso se va a desarrollar tanto a través de entornos virtuales (Openideiak, y redes sociales) y de encuentros presenciales. (Más: [ecoeuskadi2020.net](http://ecoeuskadi2020.net) y [openideak.com](http://openideak.com))

## MUNICIPIOS SIGLO XXI: REVISIÓN DE LA FUNCIÓN MUNICIPAL.

En el marco de la alianza establecida con Eudel, se está llevando a cabo una revisión de la función municipal, con objeto de construir una nueva forma de gobierno más abierta, que favorezca la participación ciudadana y aporte mayor valor a la sociedad en su conjunto. Con este objetivo se desarrolló en Innobasque un taller de trabajo en la que participaron 40 alcaldes, concejales y personal técnico de diversos ayuntamientos vascos.

El objetivo de dicho taller fue elaborar un documento sobre los municipios deseados en el futuro, y desarrollar innovaciones que provoquen su transformación. A lo largo de la jornada se identificaron dos ejes de actuación:

- > Innovaciones en el ámbito del municipio-territorio (tanto desde la perspectiva del desarrollo del entorno físico del municipio, como de los valores).
- > Innovaciones en el ámbito del ayuntamiento (modelo de prestación de servicio y relaciones con la ciudadanía).

La jornada fue inaugurada por Jokin Bildarratz (Presidente de Eudel) y Guillermo Ulacia (Presidente de Innobasque) y contó con la ponencia-marco del director del Instituto Vasco de la Gobernanza Daniel Innerarity. [29 de noviembre de 2010]

## PRÓXIMAMENTE

- Ecoeuskadi 2020:
  - BILBAO: 25 de enero de 2011, Biblioteca CRAI de la Universidad de Deusto.
  - ARRASATE: 25 de enero de 2011, Edificio de Polo Garaia de MondragonUnibertsitatea.
  - VITORIA-GASTEIZ: 26 de enero 2011, Museo Artium.
- Presentación de la Estrategia en Innovación Social de Innobasque (22 febrero 2011).
- Comité de las Regiones: presentación del Estudio de Subsidiariedad e Innovación (Vitoria-Gasteiz, 18 de marzo de 2011).
- Presentación del Informe OCDE (Abril 2011).
- Hacia una Ley de Aprendizaje a lo Largo de la Vida en Euskadi (Lanzamiento de la 2ª fase).
- Escuela abierta a su entorno: desarrollo de ponencia teórica y taller participativo con responsables de medios de comunicación para contrastar la ponencia y promover su rol activo como agentes educativos.

# II. Alineándonos con el entorno - LAE

Líneas de Acción Estratégica 2010-2012

## ¿Qué son las dinámicas de transformación?

Nuestros retos son los de todas las sociedades avanzadas que orientan su futuro hacia un modelo de desarrollo y crecimiento sostenible, coherente con sus aspiraciones de apoyar y proteger la aportación de su industria, aumentado la competitividad y presencia mundial. La vía en la que se aplica este objetivo genérico pasa por la innovación, tanto en Euskadi como en el resto Del mundo, porque en la innovación pueden residir las claves de este proceso. En este camino, con la Transformación en el horizonte, estamos trabajando para desplegar la red innovadora vasca y aplicarla a sectores clave.

Con este objetivo de activación nos alineamos con 5 macro-tendencias globales, 5 dominios en los que Innobasque ha venido trabajando desde su inicio:

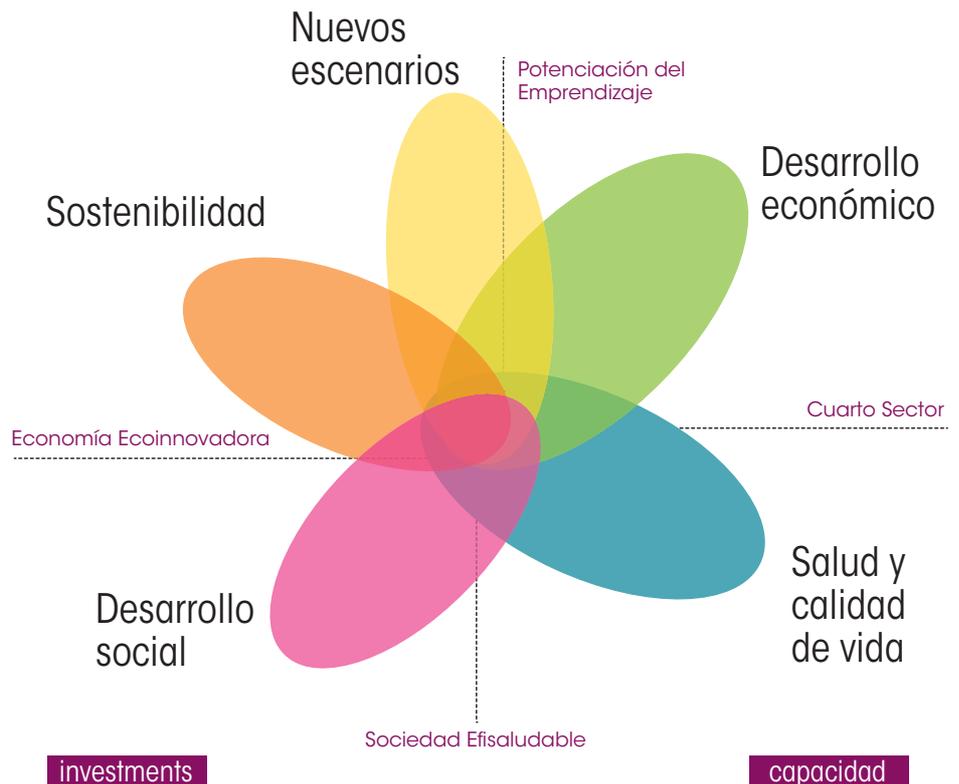
- > Desarrollo social
- > Desarrollo Económico
- > Sostenibilidad
- > Salud y Calidad de vida
- > Nuevos Escenarios.

El resultado actual del cruce de estos 5 dominios nos ha permitido definir cuatro grandes dinámicas de transformación que consideramos decisivas y sobre las que estamos centrando nuestros esfuerzos en 2010/2011: Economía Ecoinnovadora, Potenciación del Emprendizaje, Desarrollo e internacionalización del Cuarto Sector (economía social) y Sociedad Efisaludable.



conectividad

impacto





# DINÁMICA Economía ECOINNOVADORA

## EDIFICIOS DE BALANCE ENERGÉTICO 0

En colaboración con el Departamento de Vivienda y del Cluster de la Construcción de Euskadi (Eraikune) se ha iniciado la puesta en marcha de una dinámica de equipos de trabajo que contribuyan a la identificación y lanzamiento de proyectos I+D+i que impulsen al sector de la construcción hacia la disposición de productos y servicios que contribuyan a cumplir los objetivos 2020, edificios de balance energético 0 (energía, agua y residuos).

## CIUDAD ECO-INTELIGENTE

Se ha iniciado el diseño de una propuesta de ciudad eco-inteligente desde un enfoque estratégico. Por un lado potenciando el desarrollo de nuevos entornos urbanos ecoinnovadores, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la ciudad, y simultáneamente que actúe como experiencia piloto (*urban-lab*) movilizándolo las capacidades de diferentes sectores (industriales, servicios, sector público) y espacio expositivo en funcionamiento (*liveshroom*) de nuevos productos y servicios.

## MINI GENERACIÓN DISTRIBUIDA

- > Asistencia a la misión empresarial del Cluster de Energías Renovables y Eficiencia Energética en Glasgow y Londres.
- > Reuniones en Madrid con el CNE, MITYC y APPA.
- > Se prevé que el decreto sobre la prima a las empresas salga a lo largo del 2011.

## REGIONES EN RIESGO ENERGÉTICO: OPORTUNIDADES EMPRESARIALES

> **¿Qué es ReRisk (*Regions at Risk of Energy Poverty*)?** Este proyecto analiza la vulnerabilidad de las regiones europeas ante el incremento de los precios energéticos, y proporciona recomendaciones políticas para afrontar este reto.

> **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS FINALES.** El proyecto ReRisk se presentó dentro del marco de la sesión ESPON centrada en los beneficios de la cooperación a través de las fronteras internas y externas. [4-7 octubre 2010, Bruselas, Open Days; y 17-18 noviembre 2010, Lieja, Seminario ESPON]

> **CONCLUSIONES.** Entre sus conclusiones destaca que las políticas deben estar orientadas al desarrollo de la eficiencia energética, protección medioambiental y prevención de riesgos y al despliegue de energías renovables, lo que deja de manifiesto el gran esfuerzo pendiente y amplía las oportunidades de desarrollo de negocio para las empresas en estas materias. El proyecto ha sido liderado por Innobasque y coordinado por TECNALIA, y cuenta además como socios con NORDREGIO (*Nordic Center for Spatial Development*), y NTUA (*National Technical University of Athens*) como socios. [VER ANEXO: *Euskadi ante el reto energético*]

## 2011 AÑO DECISIVO PARA EL SECTOR MINIEÓLICO

El nuevo Plan de Energías Renovables 2011-2020 establecerá un marco regulatorio y retributivo específico que afectará a las normativas municipales de las instalaciones minieólicas.

## Propósitos de la dinámica

- > Crear una marca de Liderazgo Tecnológico Competitivo.
- > Buscar el equilibrio entre crecimiento económico - empleo y el impacto medio ambiental. (Desarrollo Sostenible).
- > Mejorar los márgenes y la rentabilidad sobre el capital invertido.



Torre Elithis, Dijon (Francia).

## EDIFICIOS DE BALANCE POSITIVO

En la mayoría de los países desarrollados, los edificios son uno de los principales consumidores de energía, representando el 40% del total, detrás del transporte y son a su vez responsables de 25% de las emisiones de GEI (Gas de Efecto Invernadero). La Torre Elithis, construida en 2009 en Dijon (Francia) fue el primer edificio del mundo que genera más energía que la que consume.

## PRÓXIMAMENTE

- Publicación del Informe ReRisk y su difusión.





# DINÁMICA SOCIEDAD EFISALUDABLE

## ¿Qué es?

Propuesta de acción transversal en torno a las necesidades y oportunidades que ofrece la salud y calidad de vida, y de la necesidad de contar con un sistema sostenible en una sociedad avanzada. Los objetivos a largo plazo hacia los que nos orientamos son:

- > Vivir más y mejor.
- > Generar valor económico en el entorno.
- > Contribuir a la sostenibilidad del sistema sociosanitario.

### Para avanzar hacia ellos proponemos:

- > Actuar sobre las áreas de mayor impacto en la consecución de los objetivos: alimentación, envejecimiento, enfermedades crónicas (en este tema favorecer la implantación de la "Estrategia para afrontar el reto de la cronicidad en Euskadi", del Departamento de Sanidad y Consumo del Gobierno Vasco).
- > Acelerar el conocimiento y la cooperación real entre los agentes de toda la constelación de valor para la generación de acción, y el posicionamiento de Euskadi en nichos en los que todavía existen oportunidades a nivel global.
- > Formar alianzas que nos ayuden a convertirnos en región de referencia en este tema.

## ENVEJECIMIENTO

**Envejecimiento Positivo.** Se han elaborado de forma simultánea tres Wokas (uno en cada una de las capitales vascas en colaboración con BBK, CAJA VITAL y FUNDACIÓN KUTXA). Las más de 150 personas que han participado en los Woka han destacado la necesidad de integrar el cambio social que se está produciendo. Si Euskadi, como sociedad, es capaz de integrar esta tendencia, puede convertirse en un valor diferencial, tanto económico como social.

## PAPEL DE INNOBASQUE

- > Promover entornos donde organizaciones públicas y privadas, personas y comunidades colaboren en la definición, desarrollo e implantación de iniciativas innovadoras en cooperación.
- > Trabajar entre y a través de las fronteras entre los diferentes agentes que conforman la constelación de valor de la salud.
- > Promover el acercamiento entre agentes con diferentes perspectivas, para captar y acelerar la puesta en marcha de nuevas ideas y nuevos enfoques.

Las aportaciones han girado en torno a siete ejes principales:

- 1) Una cultura del envejecimiento.
- 2) La Educación.
- 3) La salud.
- 4) Las políticas públicas.
- 5) La sensibilización y la comunicación.
- 6) Nuevos productos y servicios.
- 7) Nuevos espacios de convivencia intergeneracional.

[25 de noviembre de 2010] [VER ANEXO: La necesidad de una visión más positiva de la vejez].

**Housing: Envejecimiento y Nuevos Servicios de Atención en el Domicilio.** Presentación para iniciar los trabajos de este proyecto cuyo objetivo es construir el conocimiento necesario para diseñar hogares preparados para un envejecimiento de larga duración. Se trata de un proyecto promovido por el Instituto Gerontológico Matía (INGEMA), Ikerlan y Cidemco. Innobasque ha puesto en marcha 5 equipos de trabajo compuestos por expertos que identificarán las variables individuales y ambientales que son determinantes, para el fomento de la autonomía individual de las personas mayores, y de sus familiares y cuidadores. [13 de diciembre de 2010].

## SALUD

**Plataforma para la Comunidad de Pacientes:** Desarrollado el diseño de interacción que define el comportamiento que deberá de tener la plata-

forma online en su respuesta a los intereses de los diferentes tipos de potenciales usuarios.

**Tecnologías sanitarias, espacios 4C.** Diseño de los espacios 4C (Conocimiento, Conexión, Confianza y Cocreación) entre los agentes del sector de tecnologías sanitarias, con los siguientes objetivos:

- > Sensibilización sobre las oportunidades que presenta el sector.
- > Conocimiento entre los científicos e investigadores, las líneas en las que se está trabajando y búsqueda de sinergias entre ellos.
- > Conocimiento por parte de la industria de las investigaciones en marcha, para análisis de posible aplicación.
- > Conocimiento entre las empresas presentes en el sector, para compra-venta de productos y servicios, y búsqueda de sinergias.
- > Generación de un ambiente propicio para futuras interacciones a más largo plazo.

## ALIMENTACIÓN

Inicio de los trabajos en el "Laboratorio para la Innovación Agroalimentaria" junto con las sociedades del DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE, PLANIFICACIÓN TERRITORIAL, AGRICULTURA Y PESCA DEL GOBIERNO VASCO. Este Laboratorio tendrá como objetivo la identificación y puesta en marcha de proyectos de innovación que contribuyan a mejorar las capacidades, la competitividad, el empleo y la imagen externa del sector y a crear una cultura de cooperación inter-empresarial.

## PRÓXIMAMENTE

- COMUNIDAD VASCA DE PACIENTES CRÓNICOS: lanzamiento de la versión BETA de la plataforma (febrero 2011).
- BIOCAT: Encuentro con Biocat para explorar vías de colaboración en KIC (Knowledge and Innovation Community) en salud/ciencias de la vida del Instituto Europeo de Innovación y Tecnología (IET).
- ENVEJECIMIENTO: Informe de conclusiones del Woka Envejeciendo en positivo/Baikorki zahartzen.
- HOUSING: 2ª Jornada del Proyecto "Housing: Envejecimiento y Nuevos Servicios de Atención en el Domicilio".





# DINÁMICA POTENCIACIÓN DEL EMPRENDIZAJE

## DESARROLLO DE EMPRESAS INNOVADORAS DE PRESENCIA GLOBAL (EIPG)

### ¿Qué son las EIPGs?

- > Son empresas (no proyectos)
- > De carácter innovador: sus ventas dependen al menos en un 25% de productos introducidos en el mercado los últimos tres años.
- > Internacionalizadas: exportan el 25% o más de sus ventas.
- > De rápido crecimiento: el número de empleados aumenta en más de 20% en tres años.
  - Innobasque ha generado un proceso de aceleración y enriquecimiento para empresas ya constituidas y con potencial de crecimiento.
  - Colaboramos con los programas específicos (Connect, Ekarken...) que facilitan este ámbito de desarrollo.



**EN 2010 HEMOS REGISTRADO 35 PROYECTOS** de los cuales están abiertos 11 (lo que denominamos en el proceso TOBERA), y se han orientado 4 hacia el ecosistema del emprendizaje de la CAPV. Han sido descartados 8. Quedan 12 pendientes de la fase de análisis de los propios promotores para iniciar su proceso.

### SITUACION DE LOS PROYECTOS EN LA TOBERA

- > 4 Proyectos pendientes de celebrar la primera reunión del Grupo Contraste Preliminar: *eko-etxe*, *Aerovisión*, *Orloga* y *Idm Test*.

### PRESENTACION DEL POSICIONAMIENTO DE INNOBASQUE EN TORNO AL EMPRENDIZAJE

Martes de Innobasque (16 Noviembre) presentación del Posicionamiento en torno al emprendizaje.



- > 2 proyectos en el inicio de su primer grupo de contraste: *VirtualWare* y *Kera-Coat*.
- > El Proyecto *Sustainable Reference* tras el primer Grupo de Contraste pasará a la siguiente etapa.
- > El Proyecto *IP Systems* tras el segundo grupo de contraste pasará a la siguiente etapa.
- > El proyecto *HIB S\*Concept* en formación grupo promotor.
- > El Proyecto *Unicorp* está en la fase de enriquecimiento con la Red de Innobasque.
- > El proyecto *Anboto* en la fase de formación de su *Advisory Group*.

### CONCLUSIONES PRELIMINARES

La empresa *HIB S\*Concept* se sitúa como la primera EIPG que podremos acompañar a lo largo de 2011.

### WOKA-EMPRENDE

El 18 de octubre de 2010, en el marco del Foro Nacional del Emprendizaje, organizado por SPRI, Innobasque organizó un Espacio Woka en el que participaron agentes del emprendimiento a nivel nacional y en donde se reflexionó para la mejora del emprendimiento.





# DINÁMICA CUARTO SECTOR

## ANÁLISIS SOBRE LA SITUACIÓN DEL CUARTO SECTOR EN EUSKADI

Segunda fase de diagnóstico para lo que se ha conformado un equipo interuniversitario de investigadores entre Mondragón Unibertsitatea, la Universidad de Deusto y la UPV/EHU. Tras el trabajo previo de cada una de las tres universidades se ha diseñado el esquema de trabajo a seguir y el calendario de tareas, para abordar:

- > Ejes más significativos y los antecedentes del cuarto sector.
- > Identificación de casos de organizaciones de la CAV (entrevistas con personas expertas de diversos ámbitos).
- > Incorporación de buenas prácticas internacionales.



## BASE DE LA PIRAMIDE

- > Se está en proceso de elaboración y redacción del diagnóstico sobre el potencial de innovación en la Base de la Pirámide bajo el prisma de Euskadi. En esta fase se ha contado con la colaboración de EUSTAT, que ha elaborado información *ad-hoc*, así como con los datos de 29 cuestionarios cumplimentados por 29 agentes significados de Euskadi; 12 entrevistas en profundidad a personas referentes en este campo; se celebró una reunión de contraste con el i-Talde de BdP (Internacionalización del Cuarto Sector) de Innobasque. El estudio incluye 10 ejemplos prácticos de negocios inclusivos en la BdP.
- > En el marco del programa BdP, Innobasque participó en la reunión de expertos "Estrategias de negocios en la Base de la Pirámide, que crean valor en la Triple Cuenta de Resultados" que organizó el Laboratorio de la Base de la Pirámide. [Barcelona, 25 de noviembre de 2010]

## Objetivo

El objetivo de esta dinámica es desarrollar actividad empresarial con fines sociales, ofreciendo un marco de trabajo global que potencie las capacidades de las organizaciones que actualmente operan en este terreno, con la puesta en marcha de nuevas iniciativas de trabajo globales, y fomentando su internacionalización.



## INNOVALAN: INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS CON ENFERMEDAD MENTAL

- > Se ha puesto en marcha el proyecto Innovalan que cubrirá la necesidad de creación de empleo y de protección social a través de la inserción socio-laboral de un colectivo discapacitado como son las personas con enfermedad mental crónica.
- > Además de Innobasque colaboran en este proyecto la Red de Salud Mental de Vizcaya de Osakidetza, el Parque Tecnológico de Bizkaia, Lantegi Batuak, Eragintza, Fundación Argia, Bizitegi, Hogar Izarra, Emaús y Avifes. [23 de diciembre de 2010]

## Curso de Formación sobre la Base de la Pirámide y Negocios Inclusivos:

"Estrategias de internacionalización de valor para las empresas innovando con la base de la pirámide"



7 y 8 de marzo de 2011

**Dirigido a** empresas y otros agentes interesados en desarrollar negocios inclusivos con la Base de la Pirámide.

**Fernando Casado y Juliana Mutis** (Laboratorio Base de la Pirámide) y **Paul Ortega** (Innobasque) serán el equipo de formadores.

**El objetivo** del curso es introducir a los participantes los conceptos básicos, tendencias, oportunidades y características particulares de los modelos de negocios inclusivos.

Más información:

[rarnaiz@innobasque.com](mailto:rarnaiz@innobasque.com)

# OPENIDEIAK

**Openideiak** (antes "La Comunidad Vasca de Innovadores") ha alcanzado este trimestre la cifra de 3.185 personas registradas. Se han activado 132 grupos de trabajo.

## ¿Qué es?

Herramienta de colaboración y participación. La Comunidad ofrece una plataforma dinámica que Innobasque pone a disposición de todas las organizaciones, públicas y privadas, para fomentar la innovación abierta aplicada a todo tipo de retos en los que, como sociedad y como personas, podemos aportar nuestro conocimiento y compromiso relacionados con todos los ámbitos del desarrollo económico, social y humano (medioambientales, empresariales, tecnológicos, sociales, culturales). La Comunidad permite dinamizar propuestas de innovación abierta en todas las organizaciones, ya que es una herramienta disponible para todos nuestros socios y se despliega orientada hacia todas las líneas de acción estratégica.

[www.openideiak.com](http://www.openideiak.com)

> **CADENA DE RECOMENDACIONES.** El 27 de Octubre se celebró en La Alhóndiga Bilbao la presentación del proyecto "Cadena de Recomendaciones" protagonizado por el Alcalde de Bilbao, Iñaki Azkuna, al que acudieron más de 200 personas. "Cadena de



openideiak

Recomendaciones" es un proyecto colaborativo que utiliza la recomendación entre personas innovadoras como desencadenante de una red de personas conectadas que afrontan la vida cotidiana de una forma innovadora.

> Convencidos de que existe un enorme caudal creativo e innovador en nuestra sociedad que necesitamos descubrir y potenciar, decidimos lanzar esta iniciativa para iden-

tificar, reconocer y movilizar la actitud innovadora de las personas en cualquier entorno vital e incorporarlas a la Comunidad Vasca de Innovadores.

> Se trata de un proyecto vivo que irá creciendo eslabón a eslabón. Toda la información (cadenas, libro, videos, etc.) relativa a este proyecto está recogida en una sección especial del blog de Openideiak.

> **NUEVO BLOG.** En Octubre se lanzó el nuevo blog de Openideiak. El objetivo de este blog es informar a los miembros de Openideiak sobre nuevas funcionalidades y los eventos y proyectos relacionados.

> El nuevo grupo de Openideiak dedicado a "Los Martes de Innobasque" pone a vuestra disposición los videos y libros entregados en las diferentes sesiones de este circuito de conocimiento que se desarrolla en diversas localidades de Euskadi, y que además presenta la agenda de Innobasque de la mano de quienes escriben la actualidad de la innovación de nuestro país.

> **TEDxBilbao** lanzó su reto con recompensa en Openideiak. A pesar de no obtener todavía el resultado esperado, pero dada la alta calidad de las propuestas recibidas, decidió regalar a cada participante una invitación al evento TEDxBilbao celebrado el pasado 27 de Noviembre. No dan por cerrado el proceso de búsqueda de una imagen que acompañe a su logo e invitan a enviar nuevas propuestas a través de su propio site ([TEDxBilbao.com](http://TEDxBilbao.com)).

> Seguimos adecuando la nueva imagen de la plataforma a la marca Openideiak.

The screenshot shows the Openideiak website interface. At the top, there's a navigation bar with links like 'Inicio', 'Mercado de Ideas', 'Grupos 2.0', 'Blogs', 'Innovadores', and 'Openideiak Blog'. Below the navigation, there are buttons for 'Gana un premio', 'Haz una propuesta', and 'Únete y colabora'. The main content area features a group page for 'Los Martes de Innobasque'. It includes a registration prompt: 'Para participar el grupo Los Martes de Innobasque debes estar registrado. Regístrate o entra'. Below this, there's a section titled 'Los Martes de Innobasque' with a banner image showing books and a video player. The text describes it as a monthly meeting of Innobasque for sharing innovation news. At the bottom, it mentions that documentation (videos, books, presentations) is provided for each session.

# ENTORNOS: desarrollando colaboraciones

## ¿Qué es?

La innovación reside en las personas, y las capacidades que éstas desarrollan constituyen el principal valor de la sociedad. La innovación es, por lo tanto, un proceso extendido, que impacta en empresas, en entidades de todo tipo, en instituciones públicas y privadas, en la cultura, en la vida de las ciudades... Una parte fundamental de nuestro trabajo es contribuir a desarrollar las capacidades de las personas (de la sociedad) para que la Transformación que estamos impulsando se soporte sobre bases reales y perdurables. En este sentido, desarrollamos iniciativas de diversa naturaleza, que complementan las dinámicas anteriormente descritas.

## Consorcio Inteligencia Emocional

### Siguen su curso:

- > **Programa Experimental Instagi.** 7 organizaciones están trabajando en el diseño y desarrollo de un programa experimental dirigido a gerentes de PYMES del sector electricidad centrado en el conocimiento y la relación con el entorno y clientes, para el desarrollo de sus competencias socio-emocionales, como base de desarrollo de nuevas dinámicas de gestión.
- > Grupo de Supervisión **"Formación de Equipos"** para consultores promovido por la Coach AZUCENA VEGA y dinamizado por el profesor SABINO AYESTARÁN en el que han participado 10 organizaciones.

### Acciones transferencia y aplicación de conocimientos

- > ÉXITO del **World Emoción 2010** en el marco del Día de la e-moción 40 personas del

CIE han colaborado en la preparación del evento. Participaron 150 personas. [Bilbao, 2 de diciembre de 2010].

- > Lanzamiento de 1ª Serie del **"Barnetegi Emocional"** promovido por un equipo de CIE (AYLA SEARCHING, BANPRO, ESCUELA LA RISA INTELIGENTE, HABLA Y DISFRUTA, HZ CONSULTORÍA, IDEO CONSULTORES, INNOBASQUE, LAN EKINTZA, PMP Y SYCOM TRAINING SYSTEMS) con Lan Ekintza. Tras la presentación el 8 de Octubre se han desarrollado 5 talleres desde hasta el mes de Noviembre. Han participado 24 directivos/as y gerentes de PYMES y comercios de Bilbao.
- > Seguimos dinamizando y difundiendo el papel de las personas como motores de innovación aprovechando la potencia de las **Redes Sociales:**
  - En **Facebook**, la cifra de seguidores es de 1.751.

### LÍNEAS ABIERTAS

- Hizkuntzen Industria
- Casos de gestión avanzada
- Consorcio de Inteligencia Emocional
- Foro Itaca

### SABIAS QUÉ ...

- El Consorcio de Inteligencia Emocional, CIE, está integrado por 60 organizaciones y más de 100 personas, que trabajando en investigar, experimentar e impulsar la innovación en binomio desarrollo personal y profesional, provocando un mejor rendimiento de los equipos, y transformando las organizaciones.
- El CIE ha consolidado en 2010 su visión: 4 dimensiones interrelacionadas:

- Pensar diferente practicando la apertura mental y dándonos permiso para ello.
- Sentir diferente gestionando adecuadamente las emociones y aprendiendo situarnos en un plano positivo transformando cualquier situación en oportunidad.
- Hacer diferente (cooperAcción) trabajando en equipo y cooperando para sacar el máximo potencial de la diversidad y singularidad de cada persona y organización y generar complementariedad en el equipo.
- Comunicar diferente (comunicAcción), aprendiendo a escucharnos a nosotros mismos y a los demás, expresar adecuadamente lo que pensamos, sentimos y hacemos y comunicar para que pasen cosas.

***Apostamos por innovar en el CÓMO. La innovación y la transformación no son un suceso sino un proceso, y son los cimientos para que la cultura de la innovación se extienda por la sociedad.***



### PRÓXIMAMENTE

- **Emolaboratorio:** Tres talleres monográficos para miembros del CIE sobre competencias socio-emocionales y su aportación de valor y aplicabilidad.
- **E.factory.coop:**
  - Puesta en marcha, del Proyecto de Investigación Universidad-Empresa "Equipos de Innovación como instrumento de desarrollo organizativo" en colaboración con el departamento de Psicología de la UPV/EHU.
  - Instagi (6 organizaciones) lanzamiento de la primera edición del programa experimental.
  - Publicación "Gestión emocional en acción" (presentado el 12 de abril de 2011).

## DOS NUEVOS CASOS

En el último trimestre, hay disponibles dos nuevos casos de gestión avanzada. En ellos, Lizarra Ikastola y Txingudi Ikastola, nos dan las claves de cómo han llevado a cabo su proyecto lingüístico y de normalización del euskera.

En los dos casos creen que el aprendizaje de lenguas no es cuestión de marketing, el objetivo es la comunicación, y para alcanzarlo la metodología y la formación son imprescindibles. Por otra parte, ven necesario que toda la comunidad educativa se implique y adquiera compromisos, cada cual a su medida. Sin dejar

de lado el ámbito del aula, se centran también en los demás ámbitos que conforman la Ikastola, el recreo, el comedor, la familia, la sociedad.... Es por ello que consideran clave crear oportunidades de uso del euskera fuera del aula. Y si Lizarra Ikastola y Txingudi Ikastola han logrado obtener resultados evidentes es porque creen en lo que hacen y trabajan con entusiasmo para conseguirlos.

(Visita [casosinnobasque.com](http://casosinnobasque.com) y descargarlos).



## ROL DE LAS PERSONAS EN LA ECONOMÍA ABIERTA

Taller sobre el qué rol desempeñan las personas en la economía abierta. En el momento actual vivimos en una sociedad compleja en la que distintas generaciones nos "agolpamos" en los mismos sitios, sean lugares (o no-lugares) de trabajo, ocio o vida familiar. Los tiempos se comprimen y los cambios se suceden cada menos tiempo. En el mismo espacio conviven diferentes puntos de vista, diferentes poderes y diferentes ambiciones. La economía abierta interpreta ciertos cambios

de la sociedad actual y los convierte en *inputs* que las empresas tienen que tener en cuenta si quieren que las personas sean la base de su competitividad. Para ello se presentaron primero algunos rasgos de la economía abierta, extraídos de un proyecto de investigación realizado por Mondragon Unibertsitatea, Economía Abierta 20+20 de la EOI y luego se presentaron tres casos. (NAIDER, KOOPERA Y *TOURISM REVOLUTION ECOSYSTEM*).

## Top 10 descargas

1. Silverspace >  
Creatividad y 'know-how'
2. Lantegi Batuak >  
100% capaces
3. Orbea >  
La fabricación y venta de bicicletas
4. Grupo Guascor >  
La apuesta por la innovación y la búsqueda de nuevas aplicaciones y nuevos nichos de mercado
5. Ega Master >  
La innovación y la responsabilidad social de la mano
6. CTI Soft >  
Crecimiento en un sector cambiante
7. BBK >  
Tradición e innovación en el sector financiero
8. Construcciones Moyua >  
Empresa especializada en la ejecución de obras civiles de grandes dimensiones, complejidad y espectacularidad
9. Ayuntamiento de Bergara >  
El pueblo y el Ayuntamiento en euskera
10. Instituto Máquina Herramienta >  
Herramientas para el euskera

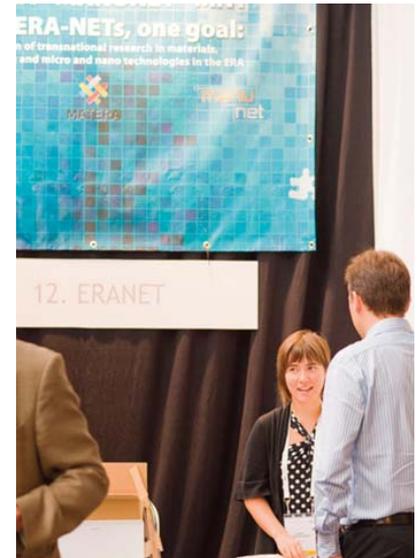
### PRÓXIMAMENTE

- Primer estudio temático de cooperación internacional, que incluirán los casos de: ESI, Geyser - Gastech, HINE, Orkli, Rinder y Tamoin.
- Caso Dualia.

# III. Compromiso con una Euskadi eficaz

## ¿Qué es?

Su objetivo es facilitar la mejora de la contribución de la I+D+i e incrementar la eficacia en la gestión del capital económico/humano con resultados a corto plazo, adaptados al entorno de crisis global. En esta tercera línea de acción estratégica Innobasque se integran las siguientes actuaciones: INSIDI, Dinamización de la RVCTI, Diplomacia Innovadora, Innobasque, más con menos, e Innocampus.



## Internacionalización del Sistema de I+D+i (INSIDI)

- > Incrementar la actividad I+D+i y de su eficacia dados los fondos limitados de las instituciones vascas y su relación directa entre actividad I+D+i y el progreso social:
  - Más competitividad;
  - Más empleo;
  - Más equilibrio social;
  - Más cosmopolita (internacional).

## ERA-NET

El Programa ERA-NET es una herramienta que favorece la internacionalización de las actividades de I+D de nuestras Empresas.

La tipología de los Proyectos ERA-NET permite a las empresas vascas desarrollar actividades de I+D en cooperación con agentes de otros países. Se trata de:

- > Proyectos cercanos a la aplicación de mercado.
- > Procedimiento sencillo para las propuestas.

### Resultados obtenidos por cada ERA-NET en la Convocatoria 2010 (resumen):

ERA-NET	Nº DE EMPRESAS PRESENTADAS	Nº PROYECTOS APROBADOS
MANUNET	55	9
MATERA	7	1
MNT-ERA.NET	11	2
EURONANOMED	2	0
ETB-PRO	1	1
SMARTGRIDS	1	5
LEAD ERA	4	18

Hay que destacar:

- > La elevada participación de empresas vascas, mayoritariamente PYMEs.
- > La tasa de éxito de los Proyectos ERA-NET (1/3) es muy superior a las del Programa "Cooperación" del VII PM (1/10) y del Programa de PYME de "Capacities" (1/6).

### JORNADA DE DIFUSION DE RESULTADOS:

Se organiza para mostrar el impacto y los resultados de la participación de las empresas vascas en programas europeos. La jornada contó con la presencia de cuatro coordinadores de ERA-NET, que explicaron las oportunidades, especialmente para la pequeña y mediana empresa, que ofrece la participación en proyectos de cooperación transnacionales.

Asimismo, se ofrecieron orientaciones sobre las claves de éxito de las propuestas ERA-NET, sobre el proceso de financiación de proyectos en Euskadi, y sobre los servicios y herramientas de apoyo que ofrece la red EEN, *Enterprise Europe Network*. [19 de noviembre de 2010, PTB]

## PROYECTOS EUROPEOS EN MARCHA

### ERA-NETs:

- Manunet (Tecnologías de Fabricación)
- Ernest (Turismo Sostenible)
- Smartgrids (Redes Eléctricas Inteligentes)
- Euronanomed (Nanomedicina)
- Matera (Materiales)
- ETB-PRO (Biotecnologías)
- MNT II (micro y nanotecnologías)
- Lead ERA (Mercados líderes para Europa)

### ESPON:

- Proyecto ReRisk



## PRÓXIMAMENTE

- Apertura de las convocatorias 2011 de los siguientes ERA-NETs: MANUNET, MNT-ERA.NET, EURONANOMED, SMARTGRIDS, LEAD ERA.
- Curso Avanzado en Gestión de Proyectos Internacionales de I+D+i para la preparación y gestión de proyectos en el VII Programa Marco Europeo (Vitoria, 21 de enero de 2010).

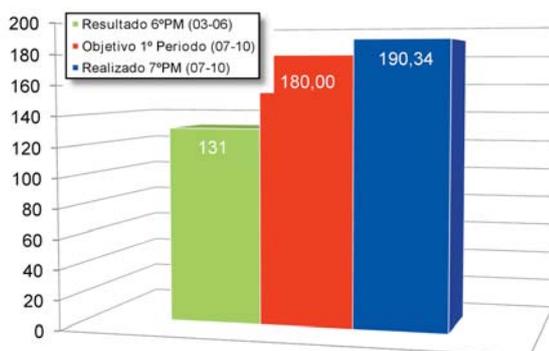
## VII PROGRAMA MARCO

### Monitorización de los resultados: Análisis del periodo 2007-2010

#### ÉXITO DE PARTICIPACIÓN

El informe realizado por Innobasque ratifica el éxito de la participación de Agentes del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación en el VII Programa Marco Europeo de I+D, periodo 2007-2010.

Se han superado las expectativas plasmadas en el Cuaderno Estratégico de la I+D+i Vasca en Europa. Euskadi obtiene un retorno global de 190,34 M€, con 606 participaciones de entidades vascas en proyectos financiados. La participación vasca crece un 45% con respecto al retorno obtenido durante el VII Programa Marco (131 M€) y, además supera en un 5% los objetivos planteados en el Cuaderno Estratégico (180 M€).



- La participación de las empresas se concentra sobre todo en NMP, Aeronáutica e ICT.
- El retorno obtenido por las empresas vascas (37,12 M€) no alcanza los objetivos planteados en el Cuaderno Estratégico (60 M€).

#### LOS PROGRAMAS CON MÁS ÉXITO

- > Los objetivos parciales de participación por tema/subprograma se cumplen para NMP, Energía, ICT, Medio Ambiente, Espacio, Ideas, Personas y Capacidades (con la excepción del subprograma Investigación en Beneficio de PYMEs).
- > El crecimiento más significativo de nuestra participación se aprecia en los siguientes temas/subprogramas:
  - Personas (triplica objetivos).
  - Ideas (duplica objetivos).
  - NMP e Infraestructuras de Investigación.

#### A DESTACAR

El posicionamiento de muchos de los Agentes Vascos en nuevas iniciativas como JTIs y PPPs. Caben destacar las participaciones en proyectos de la JTI ARTEMIS y las PPPs *Factories of the Future* e *Energy Efficient Buildings*.

#### LA PARTICIPACION EMPRESARIAL

- El 50% de las participaciones son de PYMEs.

#### LOS CENTROS TECNOLÓGICOS

Con respecto a la RVCTI, la participación de los centros tecnológicos representa el 49% del retorno total obtenido y el 46% de las participaciones vascas durante este periodo. La Universidad del País Vasco también está presente en proyectos europeos (7% del retorno total), al igual que algunos CICs.

#### LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL

Estos datos muestran la necesidad de continuar fomentando la participación de nuevas empresas, sobre todo aquellas con experiencia en proyectos de I+D locales, nacionales, o que ya hayan participado en proyectos de cooperación transnacional (ERA-NET, EKAs, etc), a través de acciones de formación (que ya se han puesto en marcha), del fomento de la cooperación Empresa-Centros Tecnológicos, o actuaciones que faciliten la tracción de PYMEs por parte de empresas con alta participación en VII PM.

## MONITORIZACIÓN DEL VII PROGRAMA MARCO

Para avanzar en la internacionalización de la I+D+i se necesita tener un diagnóstico fiel del grado de posicionamiento de nuestros agentes científico tecnológicos y de la industria en el escenario internacional. Una forma de llevar a cabo este diagnóstico es monitorizar la participación de agentes vascos en proyectos europeos de I+D+i. Para este fin, Innobasque gestiona el "Observatorio de Participación Vasca en Proyectos Europeos de I+D+i", una herramienta que mide en tiempo real esta participación. Por ello iniciamos un seguimiento del cumplimiento de los objetivos del "Cuaderno Estrategia I+D+i Vasca".

- > Este cuaderno establece los objetivos de aumentar los fondos retornados a Euskadi un 37% para el primer periodo (2007-2010), y un 60% para el segundo (2011-2013), respecto al VII Programa Marco.

## EEN

EEN Basque forma parte de la Red *Enterprise Europe Network* (VII PM). EEN ofrece los servicios de información y asesoramiento en relación a las políticas y oportunidades de negocio a nivel europeo, así como asistencia en procesos de transferencia de tecnológica y acceso a programas europeos de financiación de la I+D+i. La red está presente en Euskadi a través de un Consorcio formado por SPRI, BAI, Cámara de Comercio de Bilbao, Cámara de Álava, Cámara de Gipuzkoa, Diputación Foral de Bizkaia e Innobasque.

**Programa PYMEs.** Jornada informativa sobre las oportunidades y beneficios de la convocatoria FP7-SME-2011 de la Comisión Europea, dirigida tanto a PYMEs como a asociaciones de PYMEs, con la novedad de la convocatoria de demostración. Durante la jornada se dieron a conocer los resultados obtenidos en este programa en el periodo 2007-2009, y se expusieron dos buenas prácticas. Participaron el Comité de gestión de PYMEs del VII PM, TECNALIA, IK4, INNOBASQUE y SPRI. [Parque Tecnológico de Bizkaia. 15 de octubre de 2010]



### Guía 2.0 para la Transferencia de Tecnología y Explotación de Resultados.

Se ha editado esta guía online como fruto del trabajo realizado en el i-talde 5 de Innobasque. En su función de gestor de la Red EEN en el País Vasco SPRI puso en marcha el Taller de Explotación de Resultados de I+D con el objetivo de dar a conocer a las empresas de la forma más práctica posible las diferentes herramientas y modelos de apoyo a la explotación de resultados de I+D. (se puede descargar en <http://guia-transferencia-resultados.innobasque.wikispaces.net/>).

# Dinamización de la Red Vasca de Ciencia Tecnología Innovación (RVCTI)

Su **objetivo** es contribuir a cohesionar y optimizar la oferta de valor de los agentes tecnológicos vascos, y orientarla decididamente al desarrollo del tejido productivo vasco. Para ello, facilitamos la conexión entre la oferta y la demanda tecnológica promoviendo nuevas iniciativas estratégicas científico-tecnológicas, apoyando la socialización y difusión de las capacidades de la Red, aportando visión estratégica en la toma de decisiones empresas/instituciones, apoyando la cohesión de la oferta a través de la cooperación entre los agentes, y en definitiva, acercando la oferta tecnológica a las crecientes y cambiantes necesidades de nuestra economía.

Adicionalmente, desarrollamos una labor continuada en el fomento de las vocaciones científico-tecnológicas, a través de un extenso programa de becas gestionado por la Fundación de Centros Tecnológicos Iñaki Goenaga y mediante iniciativas específicas de difusión y socialización para jóvenes.

## FCT-IG Fundación de Centros Tecnológicos Iñaki Goenaga

### 2.000.000 € PARA LA FORMACIÓN DE INVESTIGADORES

En 2010 la Fundación Iñaki Goenaga ha destinado 2.000.000 € a la formación de investigadores a través de su programa anual de becas. Se han ofertado 109 plazas, cubriéndose 70 de las mismas, es decir, se han concedido un 64% de las becas ofertadas. Esto supone un incremento del 14% con respecto a la media de las ediciones anteriores (50%).

### ACTO DE ENTREGA DE BECAS

Se dio la bienvenida a los 70 jóvenes beneficiarios de una beca de la Fundación en 2010. Ese mismo día se celebró el Patronato de la FCT-IG en el que se aprobaron el Plan de Gestión y el Presupuesto para 2011. [29 de noviembre de 2010, KutxaEspacio de la Ciencia de Donostia]

### ESTUDIO DE PERSONAS DE ALTA CUALIFICACIÓN (PAC) EUSKADI 2010

A través de una herramienta online se ha puesto en marcha el seguimiento de la evolución anual de la captación de PACs. El objetivo de esta investigación es conocer la valoración y satisfacción del Personal de Alta Cualificación procedentes de otras regiones o países que han sido contratados por empresas e instituciones vascas en áreas de I+D+i. Desarrollo con la asesoría técnica de Gaia Investigación y Consultoría.



### GUÍA DE LA MOVILIDAD DE INVESTIGADORES

Una herramienta para ayudar a superar los obstáculos que en la práctica encuentran los investigadores y tecnólogos a la hora de desplazarse a Euskadi, y que ayude a crear un entorno más favorable para el desarrollo de la carrera investigadora y facilite la movilidad internacional e intersectorial. Se trata de un complemento informativo a la guía de la movilidad elaborada por la FECYT, que incluya las peculiaridades regionales y locales del País Vasco, y que se elabora en colaboración con Bizkaia:xede. Esta guía facilitará:

- > Información administrativa (visados, impuestos, etc);
- > Información profesional (investigación en Euskadi, etc)
- > Información práctica (alojamiento, asistencia médica, sistema educativo, etc.)
- > Asistencia a través de los centros de movilidad en otras comunidades autónomas
- > Anuncios de vacantes e información sobre programas de movilidad en Europa
- > Visado científico: pone a disposición de las empresas la información para el visado científico (desarrollado por la Comisión Europea) para facilitar la movilidad de inves-

tigadores y tecnólogos hacia el interior de la Unión Europea.

## The Industry of Science 2010 [INEUSTAR]

Ineustar (Asociación Española de la Industria de la Ciencia) ha coordinado la separata sobre la Industria de la Ciencia en España recientemente publicada por Technology Review del MIT. [Noviembre 2010, una iniciativa del ICEX. Disponible en: [technologyreview.com/microsites/spain/ios/docs/Spain\\_IOS.pdf](http://technologyreview.com/microsites/spain/ios/docs/Spain_IOS.pdf)]

## Industrialización y lanzamiento comercial de nuevos productos

Lanzamiento de una metodología diseñada con el objetivo de ayudar a las organizaciones con ideas de nuevos productos, desarrolladas a nivel de prototipo, a industrializar y lanzar el producto al mercado. Esta metodología se ha recogido en la guía "Industrialización y lanzamiento comercial de nuevos productos", en la que se hace referencia a los diferentes aspectos que deberían tenerse en cuenta en el proceso de definición, industrialización y lanzamiento de nuevos productos, que se concreta en un recorrido de 7 fases: Chequeo, Redefinición, Verificación, Planificación y desarrollo, Aprovisionamiento, Finalización y Seguimiento [GIPUZKOA BERRITZEN, 8 de octubre de 2010]

### PRÓXIMAMENTE

- Puesta en marcha del grupo de trabajo para definir las convocatorias 2011 de la FCT-IG y su adaptación de los nuevos estudios y legislación vigente.
- Puesta en marcha de un programa de desarrollo de competencias profesionales personalizado para los/as becarios/as en colaboración con el Consorcio de Inteligencia Emocional.
- Presentación del Estudio de Personal Altamente Cualificado.
- Presentación de la Guía de la Movilidad del País Vasco.

# EN 2010

## 1

### ALINEADOS CON EL ENTORNO: ACTIVANDO UN MODELO DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE

Trabajamos con las macro tendencias globales (las identificamos y nos alineamos con ellas):

- > Sostenibilidad
- > Desarrollo económico
- > Desarrollo social
- > Salud y Calidad de Vida
- > Nuevos escenarios

Para su despliegue desarrollamos y aplicamos una metodología propia OPENTRIC (abiertos y centrados), abierta a la participación y centradas en los desafíos. Abordamos el desarrollo de 4 dinámicas de transformación:

- > Economía Ecoinnovadora;
- > Sociedad Efisaludable
- > Potenciación del Emprendizaje
- > Cuarto Sector (economía social)

## 2

### PRIMERA EVALUACIÓN EXTERNA DEL SISTEMA VASCO DE INNOVACIÓN

Innobasque ha conducido la primera evaluación externa del Sistema Vasco de Innovación, realizada por la OCDE, organización que define un estándar internacional (avalado por 33 Estados). Este estudio aporta una visión transversal de la innovación incorporando al máximo nivel institucional, y cuenta con la autoría de los propios agentes del Sistema, 49 personas que representan la voz cualificada del Sistema Vasco de Innovación, y de forma muy particular el Gobierno Vasco (con quien se ha acordado su puesta en marcha, desarrollo y financiación).

Dado que la elaboración del "Estudio OCDE sobre Innovación Regional del País Vasco" ha elevado el nivel del estándar de los estudios previos, Euskadi se ha incorporado como referencia en el "Informe de Innovación y Políticas Regionales" por su profundidad.

## 3

### PCTI 2015 Y LA INNOVACIÓN EN LAS POLÍTICAS CLAVE

Innobasque coordina y supervisa el proceso de elaboración del PCTI 2015, que va a guiar la construcción de nuestro futuro. Se avanzan como objetivos:

1. Intensificar la generación y la incorporación de talento a Euskadi.
  2. Alcanzar la cifra del 3% de inversión en i+D+i.
  3. Incrementar la transferencia de conocimiento, acelerando la incorporación de las PYMEs a las sendas de crecimiento a través de la innovación.
- > Innobasque ha conducido las dinámicas de participación 10 planes institucionales: Competitividad, Vivienda, Educación, Innovación Social, Juventud... En su desarrollo han colaborado 764 personas, de 577 organizaciones, en 130 jornadas de trabajo (7.520 horas), y se han elaborado 23 informes.
  - > El Comité de Regiones de Europa adjudica a Euskadi el estudio de Subsidiariedad e Innovación. Innobasque es el agente designado por el Lehendakari para generar estándares de política europea en este ámbito: próximo 21 de marzo 2011, Asamblea del Comité de Regiones en Bilbao.

# EN 2010

## 4

### LA ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA EN MARCHA

#### Estamos trabajando con las instituciones:

- > **Gobierno Vasco**, con diversos departamentos, desde el Lehendakari y Lehendakaritza, a Industria, Educación, Medio Ambiente, o Vivienda. Y Sociedades Públicas como SPRI: Foro Emprende, Nodo Vasco de la red EEN, Formación para empresas en proyectos europeos...
- > **Diputaciones:** Diputación Foral de Bizkaia (en la dinámica de emprendizaje), Diputación Foral de Gipuzkoa (principalmente a través de Gipuzkoa Berritzen), y Diputación Foral de Alava (alianza estratégica).
- > **Ayuntamientos:** desarrollando con Eudel el proyecto Municipio Siglo XXI: revisando la función municipal

**Reconocimiento expreso en el Plan de Competitividad 2010-2013 del excelente resultado de la alianza con Euskalit y Orkestra.**

#### Conectados con las universidades:

- > UPV- EHU: Contraste preliminar y adhesión de Innobasque a Euskampus.
- > Mondragón Unibertsitatea: desarrollo del proyecto Universidad de la Excelencia. Su modelo Universidad-Centros Tecnológicos-Empresas se va a incorporar como referencia en el PCTI 2015.
- > Universidad de Deusto: desarrollo del MBI (DBS).

Y a través de **Openideak**: plataforma de innovación abierta a la ciudadanía vinculada a Irekia, que cuenta con más de 3.000 personas que participan en la Comunidad Vasca de Innovadores. Con un crecimiento del 150%.

## 5

### ACTIVANDO LAS DINÁMICAS DE TRANSFORMACIÓN



- > **Economía Ecoinnovadora:** se está consolidando como área estratégica. La trascendencia de esta dinámica va a quedar reflejada en el PCTI2015.
- > **Sociedad Efisaludable:** proyectado el lanzamiento de una Plataforma para la comunidad de pacientes. Impulso del diseño de espacios 4C (Conocimiento, Conexión, Confianza y Cocreación) entre los agentes del sector de tecnologías sanitarias.
- > **Potenciación del Emprendizaje:** Puesta en marcha de protocolos de colaboración con 7 potenciales EIPG's, y lanzamiento del primer Advisory Board.
- > **Cuarto Sector:** a las puertas de la creación del Consorcio del Cuarto Sector de Euskadi.

## 6

### INTERNACIONALIZACIÓN DE LA I+D+i VASCA: SUPERADOS LOS OBJETIVOS DE FINANCIACIÓN EUROPEA

Euskadi se sitúa como la tercera comunidad autónoma que más financiación retorna del **VII. Programa Marco Europeo**. Incremento superior al 5% con respecto a los objetivos del Cuaderno Estratégico 2007-2010, y más del 50% con respecto al VI PM.

Las PYMEs vascas aumentan su participación en los ERA-NET con una alta tasa de éxito, 1 de cada 3 proyectos presentados.

## 7

### IMPULSO DE LAS VOCACIONES CIENTÍFICAS Y EL TALENTO

- > **Fundación Iñaki Goenaga.** Las solicitudes para las becas de este ejercicio crecen un 30%. Se conceden 70 becas, y se alcanza la cifra de 2 M€.
- > Se monitoriza la valoración de Euskadi por parte del Personal de Alta Cualificación procedentes de otras regiones o países que han sido contratados por empresas e instituciones vascas en áreas de I+D+i.
- > **First Lego League:** Éxito de la First Lego League Euskadi 2010 celebrada en la sede de EUSKALTEL más de 250 jóvenes vascos participan en el torneo de robótica mundial. GAIKER- IK4 y TECNALIA colaboran como *partners* científicos.

## 8

### NUEVAS HERRAMIENTAS DE SOCIALIZACION DE LA INNOVACION

- > **Martes de Innobasque:** encuentros mensuales sobre la actividad de Innobasque (se han celebrado 8 durante 2010, a los que han asistido 960 personas). Los Martes de Innobasque acaban de ser reconocidos como buenas prácticas de divulgación de la innovación en el Foro de la Innovación de Bankinter.
- > **Basque Innopolis** (23 números): Semanario digital de la innovación que ha alcanzado los 2.000 lectores, y ya está presente en Facebook.
- > **Línea Editorial:** Hemos lanzado 12 nuevas entregas:
  - "Dinámicas de Gestión basadas en las personas"
  - "Equipos de Innovación"
  - Libro Verde "Hacia un Sociedad Vasca basada en Valores Innovadores 2030"
  - "Innovación y aprendizaje: lecciones para el diseño de políticas",
  - Casos de Gestión Avanzada del Grupo Guascor
  - Casos de Gestión Avanzada de Ega-Master
  - Caso Avanzado en la normalización del Euskera: Txingudi Ikastola y Lizarra Ikastoa
  - "Be in Gipuzkoa",
  - "Enriquecimiento y aceleración de empresas"
  - "Conocer el cerebro para la excelencia en la educación"
  - "Innovación Cotidiana"
  - "Memoria Gipuzkoa Berritzen"
- > Incremento superior al 100% del valor del impacto público de Innobasque y sus socios. El valor acumulado para 2010 superará la cifra de 5.500.000 euros (según equivalencia publicitaria).
- > En las redes sociales el crecimiento es imparable, sumamos más de 9.000 usuarios.

## 9

### SOMOS 1001 SOCIOS

- > En 2010 Innobasque cuenta con 1001 socios.
- > Se han activado 1.669 personas (1.198 organizaciones) a través de sus grupos de trabajo.
- > Se han realizado 134 presentaciones, a las que han asistido más de 12.000 personas.

# EN 2010

## 10

### ACTOS RELEVANTES EN 2010

- > **ISPIM 2010:** Innobasque ha sido el anfitrión del Congreso ISPIM (*International Society for Professional Innovation Management*), que reunió en Bilbao a las prácticas empresariales más innovadoras del mundo.
- > **La Semana:** más de 150 actos en la Semana de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.
- > **WOKA "Envejecimiento Positivo"** iniciativas de socialización para afrontar el desafío del envejecimiento en la sociedad vasca, en las 3 capitales vascas, que reúnen a 200 expertos.
- > **World Emoción:** de la mano del Consorcio de Inteligencia Emocional. Innobasque además ha liderado el nodo "Entorno laboral y organizativo".

## 11

### DIPLOMACIA INNOVADORA: LA INNOVACIÓN, MARCA DE PAÍS

- > Más de 40 contactos internacionales en 2010: Visita de la delegación del Congreso de EEUU, del Conacyt de Mexico,... El caso Innobasque se ha planteado como referencia en Monterrey, Brasil, Colombia, Chile, India, USA, Hungría, Suecia, Polonia, Mexico, y Uruguay.
- > Relaciones con otras Comunidades Autónomas: Asturias, Cataluña, Andalucía, entre otras.

## 12

### INNOBASQUE EN ÓRGANOS DIRECTIVOS

Innobasque participa en los Consejos de Administración y Organos directivos de las siguientes entidades:

- > CVCTI (Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación).
- > BCAM (*The Basque Center for Applied Mathematics*).
- > BCBL, (*The Basque Center on Cognition, Brain and Language*).
- > Euskalit.
- > Ikerbasque.
- > Fundación Loyola Media Berrikuntza.
- > Fundación de Centros Tecnológicos Iñaki Goenaga.
- > LeiBerri.
- > Gipuzkoa 2020.
- > Comité Asesor del Lehendakari.
- > Langune.
- > i20 (*Institute for Large Scale Innovation*, San Francisco).

# Diplomacia Innovadora

## ENCUENTROS

**CONACYT - MEXICO** Innobasque recibió a la delegación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), con objeto de sentar las bases para un acuerdo entre ambas organizaciones. Una de las áreas en que se vieron mayores opciones fue el Emprendizaje, a través de los programas del CONACYT y de TECHBA. [19 de octubre de 2010]

**CRÉDIT AGRICOLE-AQUITANIA** Innobasque recibió a 40 Directivos del banco francés Crédit Agricole-Aquitania. Esta visita formaba parte de una Expedición de Aprendizaje en la que 130 Directivos de Crédit Agricole vinieron a tomar contacto con organizaciones vascas destacadas. [15 de noviembre de 2010]

**COMITÉ CIENTÍFICO ASESOR DEL CIC marGUNE** Presentación sobre el sistema de innovación vasco al Comité Científico Asesor del CIC marGUNE con la ponencia "Establishing a New Basque Society Through Public-Private Collaboration". Este Comité está formado por los más destacados investigadores europeos en el sector de la Fabricación de Alto Rendimiento. [25 de noviembre de 2010]



## ESTUVIMOS EN

- >> Ciclo Innovar en la Milla del Conocimiento, con una ponencia sobre "Innovación Social". [Gijón, 28 septiembre de 2010]
- >> VIII Open Days (Semana Europea de la Regiones y Ciudades, organizada por la Comisión Europea), con la ponencia "Cohesión social en tiempos de crisis: Respuestas innovadoras a nivel local y regional. Innovación social y subsidiariedad: Dos buenas prácticas". [Bruselas, 7 octubre de 2010]
- >> Jornadas Retos: "Europa 2020, la estrategia para el gobierno inteligente de los territorios" con la ponencia "Innovación social: otros emprendedores para la Europa Intergradora". [Málaga, 8 octubre de 2010]
- >> 25 Aniversario de Debegesa, colaborando en su celebración. [Eibar, 27-29 de octubre 2010]
- >> La reunión de coordinadores de *American Marshall Fellowship Program*. [Madrid, 29-30 octubre]
- >> XIV Encuentro Internacional de Investigación en Enfermería, con la ponencia "La investigación en Enfermería y la Sociedad de la Innovación". [Burgos, 12 de noviembre de 2010]
- >> V Jornada del Grupo Clade "Actitud innovadora, el cambio en las empresas desde las personas", desarrollando la ponencia marco. [Barcelona, 19 noviembre 2010]
- >> Jornada ICIL "La resiliencia como factor estratégico y de competitividad" con una intervención sobre "Innovación colaborativa". [Bilbao, 26 de noviembre de 2010]
- >> 25 Aniversario de Saiolan Centro de Empresas e Innovación de Mondragón, en la Mesa redonda sobre "Un paso más hacia la promoción y el desarrollo empresarial". [Polo Garaia, 26 noviembre 2010]
- >> 2ª Jornada de Mondragon *Health*: "Industria: buscando oportunidades en el sector salud", en la mesa "Futuros retos del Sector de la Industria Médica". [Polo Garaia, 10 de diciembre 2010]



Fotografía: Pere Virgili©

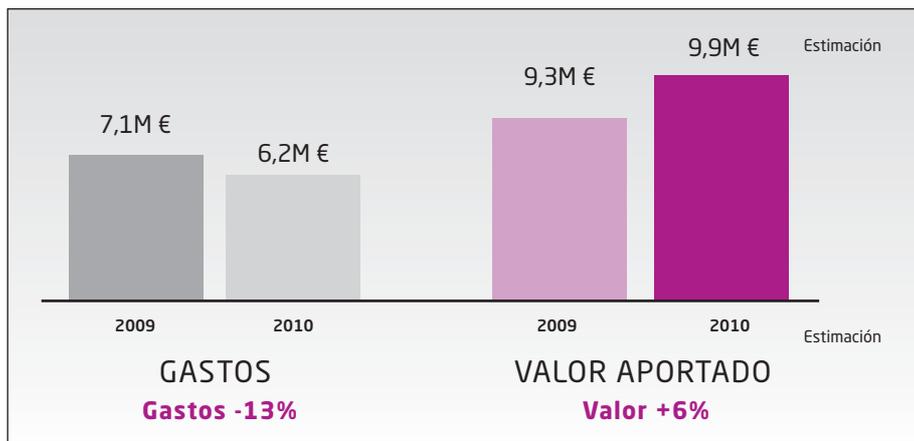
## PRÓXIMAMENTE

- Innobasque se incorpora a la cumbre de líderes mundiales de la innovación i20 (Washington, 14 de enero de 2011).
- Participación en la jornada "Euskadi en la estrategia Europa 2020", con la ponencia "Crecimiento Inteligente: conocimiento e innovación" (Parlamento Vasco, 9 febrero de 2011).

# INNOBASQUE: MÁS con MENOS

En coherencia con el compromiso expresado Innobasque desarrolla una iniciativa de racionalización de sus gastos internos a través del programa "Más con menos".

Medir el valor aportado por la actividad de Innobasque es un requisito imprescindible para orientar nuestra actividad, que se guía por un principio de sostenibilidad del sistema de innovación.



Las estimaciones muestran que Innobasque ha generado más valor en 2010 con menos presupuesto de gastos.

## INNOCAMPUS

Actuación que fomenta la cooperación entre la Universidad y el mercado, Innobasque tiene planificado acuerdos de colaboración con el espacio Universitario Vasco, para que alumnos de postgrado puedan llevar a cabo prácticas a medida que se vayan consolidando los proyectos en Innobasque.

### Conferencia de Nancy Adler (DBS)

- De la mano de Deusto Business School (DBS), convocamos la conferencia: 'The creative economy and beyond: Beyond the dehydrated language of management', a cargo de la Profesora Nancy Adler, experta internacional en Liderazgo Global y Management. [Bilbao, 15 de noviembre de 2010]



### ¿COMO CALCULAMOS LA APORTACIÓN DE VALOR DE INNOBASQUE?

Hemos optado por tomar como referencia una metodología utilizada por Deloitte que mide el valor tangible (PIB, empleo y retornos a la Administración). La estimación del valor intangible generado se ha realizado basándonos en la "cadena de valor de la innovación" según modelo Nonaka Takeuchi, 1995. Las estimaciones se han aplicado bajo el principio de la prudencia, no se han considerado los efectos inducidos o multiplicadores del PIB, y se han aplicado estimaciones a la baja. Por ejemplo, únicamente se ha contabilizado el 5% del valor publicitario estimado, o el 1% de activos movilizados por las empresas participantes en los ERA-NET's. Nuestro objetivo es disponer de una metodología homogénea que nos permita detectar en qué partes de la cadena de valor de la innovación nuestra aportación es más intensa, y hacia dónde debemos movernos en el futuro.

*El valor total aportado en 2010 supone 1'59€ por cada euro invertido.*



### PRÓXIMAMENTE

- Incorporación de 4 personas para desarrollar las prácticas de su proyecto académico, en colaboración con UPV-EHU, UNIVERSIDAD DE DEUSTO, UNIVERSIDAD DE MONDRAGON.

# IV. Socialización de la Innovación

## ¿Qué es?

Socializar la innovación es continuar sembrando la necesidad de la Transformación en la sociedad vasca. Divulgar la innovación es un trabajo de largo recorrido, imprescindible para que se conozca y reconozca el trabajo que están realizando los agentes de la Red Innobasque, tanto hacia dentro como hacia fuera.

## Hacia dentro para:

- > facilitar conexiones e impulsar capacidades propias
- > provocar innovación
- > construir un entorno estratégico, de oportunidades, que nacen del encuentro

## Hacia fuera para:

- > identificar nuevos escenarios
- > enfocar la mirada y seleccionar las prioridades donde invertir nuestros recursos (escasos)
- > impactar en el exterior, mostrando la potencia de un modelo propio de innovación (con resultados objetivables)

## CANALES DE INNOBASQUE

- > **Basque Innopolis:** boletín semanal de Innobasque. Disponible en [www.basqueinnopolis.com](http://www.basqueinnopolis.com).
- > **Martes de Innobasque:** convocatoria mensual a los protagonistas de la innovación en un foro divulgativo y abierto, para situar a la innovación vasca en el centro de la mirada de las personas, las organizaciones y los medios de comunicación.
- > **Innobasque 2.0:** se puede consultar en los canales Innobasque de Youtube, Flickr, Facebook, SlideShare, Issuu y Delicious.
- > **Publicaciones:** línea editorial del Innobasque disponible en [www.innobasque.com](http://www.innobasque.com).
- > **Innobasque online:** actividad online de Innobasque en webs, blogs, y redes sociales.



## “El Sistema Vasco de Innovación. Un caso de estudio para Uruguay”.

Este libro describe la estructura y el proceso de construcción del Sistema Vasco de Innovación, integrando las aportaciones de varios actores vascos entrevistados por el autor, el Dr. Alberto Nieto, durante marzo y abril de 2009. En el estudio se destaca “la relevancia que tuvo el diseño y puesta en ejecución de políticas públicas activas orientadas a promover la generación y uso del conocimiento para aumentar sistemáticamente la competitividad de la producción vasca. Otras enseñanzas son la visión estratégica que guió esas políticas y la importancia de su continuidad en el tiempo.”

[Disponible en: [anii.org.uy/web/paginas/el-sistema-vasco-de-innovacion-un-caso-de-estudio-para-uruguay](http://anii.org.uy/web/paginas/el-sistema-vasco-de-innovacion-un-caso-de-estudio-para-uruguay)]

## PRÓXIMAMENTE

- Lanzamiento de la nueva web Innobasque.
- FLL España. Celebración del torneo estatal de la FLL (12 de marzo de 2011. Paraninfo de la UPV-EHU de Bilbao).
- MARTES DE INNOBASQUE:
  - ENE, 18: La Estrategia de la Base de la Pirámide (Bilbao, Koopera).
  - FEB, 22: Innovación Social: una oportunidad para Euskadi (Bilbao: La Bolsa).
  - MAR, 22: Indicadores de innovación: Estudio NESTA.



## La Semana de la ciencia, la tecnología y la innovación

La Semana es el mayor evento de comunicación social de la ciencia, la tecnología y la innovación que se celebra en Euskadi, una cita anual que contribuye a promocionar la cultura científica en la sociedad y el fomento de las vocaciones científico-tecnológicas entre los jóvenes. La Semana 2010 se celebró oficialmente entre el 8 y el 21 de noviembre, y registró más de 150 actividades programadas por los diferentes agentes del mundo empresarial, institucional, social, comunicativo y sobre todo, del ámbito científico-tecnológico. Arrancó el profesor Anil K. Gupta el lunes 8 de noviembre en La Alhóndiga Bilbao con una conferencia sobre las oportunidades que se abren para las PYMEs vascas en los países como India o China, y ofreciendo pautas para posicionarse adecuadamente en las economías emergentes e identificando las oportunidades para los emprendedores vascos en estos entornos de alto crecimiento. Y a partir de ahí varias semanas de talleres, conferencias, charlas, exposiciones, cafés científicos, puertas abiertas



donde se dieron cita encuentros como la décima edición del *Business Global Conference*, con el lema: "Innovación: de la crisis a la oportunidad", Eusko Ganberak con el "Foro Inno-

cámaras: cooperando para innovar" de Eusko Ganberak, o la Presentación de la Fundación Maite, entre otros. [8-21 Noviembre de 2010. Ver: [www.astealasemana.org](http://www.astealasemana.org)]

## First Lego League Euskadi

Por segundo año consecutivo, Innobasque se ha encargado junto con la Fundación Iñaki Goenaga, del desarrollo y ejecución del torneo internacional de robótica First Lego League. Para ello, se ha apoyado en una red de colaboradores estratégicos: EUSKALTEL, GOBIERNO VASCO (Dirección de Tecnología, y la Dirección de Política Científica), Ministerio de Ciencia e Innovación y FECYT. Este torneo de robótica

con formato de evento deportivo, es un proyecto internacional que trata de fomentar vocaciones científicas y tecnológicas, el pensamiento analítico, la creatividad y la innovación en las escuelas de una manera diferente, divertida al mismo tiempo que educativa y motivadora. Participaron un total de 270 jóvenes de diferentes centros escolares vascos en 26 equipos presentando proyectos de investiga-

ción relacionados con las biomedicinas, proyectos técnicos de diseño y programación de robots, y demostrando que saben trabajar en equipo. Y todo ello en un ambiente con más de 700 personas animando, divirtiéndose, aplaudiendo cada logro y cada fallo.

El evento se completó con más de 100 horas de formación en biomedicina y robótica que se impartieron a escolares y docentes de la mano de TECNALIA Y GAIKER-IK4.



Cinco de los 26 equipos obtuvieron su pase a la siguiente fase, la estatal, por destacar en: proyecto científico, tecnológico, programación de robots y trabajo en equipo. Los equipos son LSBideluze (La Salle Berrozpe de Andoain), Overclock Axular (Ikastola Axular de Donostia), Laurobang (Lauro Ikastola de Loiu), Arizmendi Ikerlan (Arizmendi Ikastola de Mondragón) y Prototype (grupo libre de Leintz Gatzaga).

La final estatal se jugará esta edición en Euskadi. Ahí se abrirá la posibilidad de clasificarse para el torneo europeo de Holanda o para la gran final mundial que se disputará en San Luis en EE.UU. [Euskaltel, 11 de diciembre de 2010]

## Martes de Innobasque

### Comunicar la innovación: Cultura, empresa y sociedad

Una jornada dedicada a la cadena de valor del conocimiento, su transferencia y su difusión, a la que asistieron más de 60 personas. Cinco expertos ejemplificaron el recorrido desde el conocimiento a la innovación: Juan Ignacio Perez, Director de la Cátedra Cultura Científica de la UPV/EHU; Nuria Molinero, Directora de comunicación de la FECYT; Txema Pitarke, Director General del CIC nanoGUNE. Carlos Calleja, Director de desarrollo de negocio de ICT Division de TECNALIA, y Carlos Luna, Director de Angulas Aguinaga. Los cinco oradores ofrecieron visiones complementarias sobre una cuestión de fondo, la necesidad de una mayor y mejor transferencia de conocimiento aplicado.

Nuria Molinero presentó el informe vasco de la V Encuesta de Percepción Social de la Ciencia y la Tecnología que FECYT elabora bienalmente y expuso que el 12% de los vascos consultados respondieron espontáneamente sentir interés por la ciencia: "Existe una evolución ascendente del creciente interés de la ciudadanía vasca por la ciencia y la tecnología, así como una imagen positiva de la actividad y profesión científica".

El broche de la jornada lo marcó el responsable de Angulas Aguinaga al poner la Gula del Norte como ejemplo de innovación, de aplicación del conocimiento y de la interrelación de los agentes productores de conocimiento, instituciones públicas y ámbito privado. Carlos Luna comentó que no hay que confundir innovación con mejoras, "introducir mejoras te permite ser más competitivo, pero la innovación te da la posición de liderazgo".

[IPAR KUTXA, 14 de diciembre de 2010].



### CONVENIO

Firmado un convenio de colaboración con el DEPARTAMENTO DE EDUCACION DEL GOBIERNO VASCO para el fomento de vocaciones científicas.

### IMPACTO EN MEDIOS

El valor acumulado en 2010 de Innobasque suma 5.500.000 euros (según equivalencia publicitaria).



### Presentación del Libro "Conocer el cerebro para la excelencia en la educación"

En el foro mensual de los Martes de Innobasque, presentamos el libro "Conocer el cerebro para la excelencia en la educación", que se ha elaborado en colaboración con el Colegio Sagrado Corazón Carmelitas y *Human Management Systems*.

Esta publicación recoge el trabajo realizado por el i-Talde de Educación y tiene como objetivo conocer el estado de las investigaciones científicas relacionadas con el conocimiento del cerebro, en la medida que pueden tener una aplicación al mundo educativo, con una doble vertiente: conseguir la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje y dar pautas a los responsables de políticas educativas. Es, por tanto, una recopilación y síntesis del estado del arte en el ámbito de la neurociencia aplicada a la educación que busca identificar aquellos aspectos que pueden ser de utilidad en la mejora de la educación.

En dicha jornada intervinieron Luis M<sup>o</sup> Ullibarri, Director del Área de Innovación Social de Innobasque; Francisco J. Rubia Vila, Catedrático de la Facultad de Medicina de la Universidad Complutense de Madrid y Director General de Investigación de la Comunidad de Madrid; y los autores del libro Nieves Maya, Directora del Colegio Sagrado Corazón Carmelitas y Santiago Rivero, Consejero de *Human Management Systems*.

[Vitoria, 2 de noviembre. INNOVACIÓN SOCIAL]

### Presentación del el cuaderno estratégico "Enriquecimiento y Aceleración de empresas"

Con este documento se daba a conocer la estrategia en materia de emprendizaje que va a ejecutar la Agencia Vasca de la Innovación en los dos próximos años. Al acto asistieron alrededor de una centena de personas interesadas en el impulso a la creación de EIPG (empresas innovadoras de presencia global) en proceso que Innobasque va a llevar a cabo. En la jornada intervinieron Guillermo Ullacia, Presidente de Innobasque, Gaizka Zulaika, Director de Inversiones de Innobasque; Ignacio Lakunza, Director de la Dinámica Potenciación del Emprendizaje de Innobasque; Joseba Mendizábal, Director General del Grupo Lopez de Arriortua; Xabier Uribe-Etxebarria, Fundador y CEO de Anboto e Itxaso del Palacio, Doctora e Investigadora del *Imperial College*. El evento, al igual que el cuaderno, se desarrolló partiendo de la premisa "¿es posible ser una sociedad innovadora sin ser emprendedora?". Se dieron a conocer los tres principios o teorías que definieron la aspiración de la estrategia de potenciación del emprendizaje. En primer lugar, como ha evolucionado la figura del emprendedor. A continuación, cuales son los sectores donde se consigue el éxito y por último donde se sitúa el posicionamiento de Innobasque. [Archivo Foral de la Diputación de Bizkaia, 16 de noviembre 2010].



# Anexos

## Innovar la innovación

### Guillermo Ulacia

- Presidente de Innobasque  
- El País, 21 de noviembre de 2010

**Vladimir y Estragón, los personajes de Sam Beckett, pueden ser interpretados como genuinos representantes de quienes se aferran a un modelo que ha dejado de existir (un árbol seco constituye su escenario), esperando que Godott aparezca y les salve. Pero quien viene es alguien inesperado, el cruel Pozzo, acompañado por su esclavo Lucky (el afortunado), que se mofa de de su inacción. Recordemos las últimas líneas del texto:**

*Vladimir: ¡Qué! ¿Nos vamos?*

*Estragón: Sí, vámonos.*

*[NO SE MUEVEN.]*

Por suerte en nuestro país nadie en su sano juicio espera a ningún Godott. El diagnóstico actual de la crisis es sobradamente conocido. Parece que la herencia de este periodo recesivo va a ser difícil de absorber. Pero hay que reconocer que ha servido para poner al descubierto debilidades latentes: tanto en la productividad, como en la tasa de empleo, por debajo de lo deseable, o en una diversificación escasa de los mercados, poco internacionalizados. Todo ello lastra nuestra competitividad. Ahora bien, una vez superado lo peor, también emergen oportunidades, la pregunta es, ¿cómo podemos gestionar la crisis para construir sendas de crecimiento sostenible?

Necesitamos una estrategia robusta orientada hacia los clientes, conducida por nuestra capacidad social, con actuaciones a corto plazo que sea capaz de producir efectos en la productividad, la competitividad y el empleo para no ser desplazados del centro del mapa del mundo. Una estrategia que nos permita luchar por una oportunidad.

**El reto del empleo.** La agenda de Lisboa propuso como objetivo para los países de la UE una tasa de empleo del 67% en 2005 y del 70% en 2010. Únicamente 9 países, en pleno periodo de bonanzas, alcanzaron el primer objetivo. En



la CAV, 2009 se cerró con una tasa de empleo del 65%, por encima de la media española, que era del 57%. Necesitamos incrementar nuestra tasa de empleo, y habrá que activarla desde diferentes enfoques, pero a largo plazo un principio debería guiar las decisiones: la sostenibilidad de las medidas. Sólo cambios estructurales pueden asegurar que el incremento del empleo sea duradero.

Ahora es la industria la que está impulsando el PIB, pero este crecimiento no crea empleo suficiente. Debemos acelerar la velocidad de despegue para salir de las zonas bajas. Un reciente informe de Caixa Catalunya estima que serán necesarios 6 años para recuperar el empleo perdido en todo el Estado (1'8 millones de puestos de trabajo), a un ritmo de 300.000 anuales. Esta cifra, 6 años, es el tiempo que permanecieron en la delantera de su sector las empresas que salieron ganadoras de la última crisis, en 1991.

### ¿CÓMO GESTIONAR LA CRISIS PARA ENCAUZAR SENDAS DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE?

**Un escenario global.** Como consumidores hemos asimilado la globalidad. Actuamos globalmente, nos beneficiamos de ello gracias a mercados cada vez más eficientes. Los bienes y los datos viajan cada vez más rápido y las tecnologías incrementales reducen constantemente costes y tiempos. Pero, ¿qué es un producto global? Uno cuya cadena de valor se ha atomizado hasta tal punto que integra la participación de múltiples agentes de cada vez más países diferentes, esencialmente gracias a las Tecnologías de la Información (TIC's). Globalización y TIC's viajan en la misma nave. Un producto informático hoy en día puede contener componentes y procesos que se han desarrollado en más de 20 países. Esta tendencia va a continuar incrementándose y afectará a cualquier producto, servicio o suministro, con alcances sociales inesperados. Hace no muchos años cuando queríamos un libro nos desplazábamos hasta una librería. Si el libro no estaba en los

estantes, algo frecuente, nuestro librero lo encargaba, y nosotros volvíamos a recogerlo. Luego llegaron las librerías digitales, que pusieron un catálogo impresionante a nuestro alcance, y a los pocos días el libro estaba en nuestras manos, sin movernos de casa. Ahora con el libro digital, sólo es un clic, y podemos empezar a leerlo inmediatamente. Esta es la tendencia, no exenta de algunas dudas: ¿Dónde va a estar esa librería? ¿En qué moneda vamos a pagar la descarga? ¿Con qué sistema de pago? ¿A través de qué software? ¿De quién? ¿Adónde van a ir esos impuestos? Porque, ¿habrá impuestos?

### EL INCREMENTO DE EMPLEO DURADERO PARA POR CAMBIOS ESTRUCTURALES

El outsourcing se está transformando en worldsourcing. La economía global pasa por una integración de los países, y a esto nos referimos cuando decimos que la competencia es global. Afecta a cada una de las fases, a cada componente, a cada proceso, y a la vez las oportunidades se abren infinitamente, bien en los servicios avanzados, o bien para empresas especializadas en soluciones integrales cuya fuente de diferenciación provenga de la implementación de innovaciones ocultas, que inviertan en otro tipo de recursos, diferentes a la inversión en I+D.

**Es la innovación.** Es difícil imaginar algo más crítico en los actuales momentos que la innovación. Cuando sugerimos "innovar la innovación" es porque subyace un requisito previo: no es suficiente tal como ha sido concebida hasta la fecha. Necesitamos una innovación: i) Guiada por los clientes, por sus necesidades diversas porque, y eso es algo que nos ha enseñado esta crisis, la innovación de éxito la conduce el mercado. Y no sobre la base de lo preexistente, ni de los nichos tradicionales. Ya que el mercado ahora está en los países emergentes. ii) Una innovación que se inserte en todas las actividades y en todos los niveles organizativos. Las empresas ganadoras, dice Anil K. Gupta, vivirán en un estado de innovación permanente, en todos sus

estadios y fases de actividad. Cualquier tarea, por insignificante que parezca, va a requerir innovación. iii) Una innovación que sea sostenible (eco-innovación), ya que un crecimiento sostenido requiere mejorar el impacto medioambiental, social y económico; iv) Una innovación que se aborde desde la colaboración:

- Inter-empresarial para hacer frente a las crecientes exigencias del mercado. Por lo tanto las empresas deberán ser expertas en innovación colaborativa, ya que cuando la cadena de suministro se desagrega, se hace más necesario ensamblar valor.

- Público-privada: la innovación total. Innovación 6.0, según la definición de Xavier Ferràs, la innovación que se hace cultura. Además de las empresas, los territorios se convierten en sistemas de innovación que aprenden a integrar intereses (internos y externos).

### ES DIFÍCIL IMAGINAR ALGO MÁS CRÍTICO EN ESTOS MOMENTOS QUE LA INNOVACIÓN

**Punto de no retorno.** Obviamente no hay recetas. Quien escribe esto tampoco tiene ninguna fórmula mágica. Así que sólo queda activar las capacidades que permanecen todavía sin desarrollar: fundamentalmente la colaboración. Necesitamos innovar la innovación, para poder competir globalmente. En estas circunstancias no vale con un "sí" a la innovación, ahora hay que traducir el compromiso en acción. Lo decía Albert Einstein, "No pienso en el futuro, llega demasiado pronto".

## “La participación de los trabajadores en la gestión y en el capital de las empresas genera mayor estabilidad”

**Juan María Uzkudun** - Presidente de Gipuzkoa Berritzen

**La crisis está provocando situaciones de enrocamiento que ofrece pocas respuestas. El presidente de Gipuzkoa Berritzen, Juan María Uzkudun, es un firme defensor de la participación de los trabajadores en la gestión y propiedad de las empresas como una de las salidas a la crisis.**

**Carlos Etxeberri** - NOTICIAS DE GIPUZKOA, Sábado, 24 de Abril de 2010

### ¿Qué salidas ve ante la demanda de un cambio en el mercado laboral para poder afrontar la crisis?

No soy un experto en el asunto de las relaciones laborales, pero tengo muy claro dos cuestiones. La primera, que esta crisis va a durar más tiempo de lo que la gente cree, y en segundo lugar, es una crisis en cierta manera estructural, por lo que se necesita de cambios estructurales. El modelo de las relaciones laborales probablemente se tendrá que modificar, pero antes se deben llevar a cabo un cambio de los modelos estructurales.

### ¿En que términos se tiene que producir este cambio?

Hay bastantes autores que plantean que hay que cambiar los modos de gestión de las empresas abandonando la obsesión del corto plazo, aun siendo importante, por el largo plazo. Por otra parte, hay que cambiar de una gestión muy personalista en manos de cuatro directivos a una gestión de coparticipación de todas las personas que forman parte de las compañías.

### ¿Se refiere también a los trabajadores?

Sí, los trabajadores deben participar en la gestión de las empresas. La evolución empresarial va hacia actividades en cuyo contenido hay una mayor aportación de valor por parte de todos los trabajadores. Es lo que se llama empresa del conocimiento donde se pone el acento en que es absolutamente importante la aportación del valor que hacen todos los trabajadores. Es un contrasentido que la aportación de valor esté en manos de muchos trabajadores y que

sean el activo principal de las empresas y, en cambio, no tengan participación en el poder y en los resultados de las empresas.

### ¿Hacia qué modelo de participación debemos ir?

Lo importante es la participación real en la gestión, que solamente puede ser garantizada a largo plazo desde una participación en la sociedad. Hoy por hoy, tal y como esta la normativa legal, lo que da el poder y la participación en los resultados de una empresa, es la participación en la propiedad, es decir, a través de unas acciones o de otra forma mediante diferentes combinaciones.

### La participación en la gestión supone también presencia en el capital...

Sí. Lo va a exigir, porque si no, en un momento determinado cuando haya que hacer sacrificios o una operación de cierto riesgo, la propiedad se va a sentir que se está poniendo en peligro sus intereses y su capital y si la participación de los trabajadores se centra sólo en la gestión, pueden percibirla como necesaria pero sin vivir sus consecuencias. Y así es difícil la participación en la gestión. A mi me parece que es más fácil y mucho más eficaz la participación en la propiedad.

### ¿Para ello tiene que haber un cambio de mentalidad?

Creo que debe producirse un cambio de cultura. La verdad es que en Gipuzkoa hemos adoptado los modos y maneras de gestión del neoliberalismo americano. Eso implica una serie de valores, hábitos y comportamientos que son inadecuados para la crisis actual. Lo importante de la crisis no es cuándo vamos a salir de ella, sino la forma en que lo vamos a hacer.

### ¿El panorama no se presenta muy halagüeño?

Es muy habitual hablar de que todos estamos en el mismo barco, cuando el barco es propiedad de unos pocos. Se apela al esfuerzo de todo el mundo para salvar una empresa, pero sin ofrecer la participación en la propiedad. Es un contrasentido que, si bien ha funcionado hasta ahora, no se va a sostener en el futuro. Pedir la participación y el esfuerzo de todo el

mundo y que unos pocos se reserven el exclusivo poder es un modelo que está abocado al fracaso y a su desaparición.

### ¿Parece una antítesis del neoliberalismo que ha originado la crisis?

Muchos expertos coinciden en que esta crisis ha sido proyectada, gestionada y llevada a cabo como efecto de un enfoque absolutamente neoliberal que ha primado al mercado sobre cualquier otra situación. Ese enfoque neoliberal absolutamente despiadado con las personas no tiene mucho futuro y la única forma es darle la vuelta y considerar la importancia de las personas. No podemos impulsar el crecimiento económico y acometer nuevos mercados a base de sacrificar a las personas. Eso es insostenible con un paro que alcanza el 20%. La economía está al servicio de las personas y no al revés.

### Los empresarios son los primeros en rechazar este tipo de soluciones...

Creo todo lo contrario. Precisamente hoy un movimiento en los que se encuentran gurús de la gestión como, H. Mintzberg, Gary Hamel, y J. Riffkin, donde se indica que los empresarios que tengan visión a largo plazo, estarán muy interesados en involucrar a todo el mundo que trabaja en la empresa, porque así valdrá más. El valor de los intangibles en el balance es cada vez más importante. Unas personas involucradas en una empresa generarán más intangibles y harán que la empresa valga más. Y eso, un empresario inteligente lo valora.

### ¿Y los sindicatos?

Los sindicatos están condicionados por toda esta cultura actual. Tendrán también que evolucionar a una actitud que no contempla este escenario a tratar de analizarla y ver que puede ser una posible salida muy interesante para los trabajadores.

### ¿A más participación mayor productividad y flexibilidad?

Innegablemente. La participación es un esquema que es más rico, porque genera un mayor esfuerzo por parte de empresarios, directivos y trabajadores que va en mejora de la productividad. Aquellas empresas que han tenido



participación, y en Gipuzkoa tenemos una larga experiencia, los problemas se discuten y se hablan con todos los implicados. Si una de esas soluciones es la flexibilidad se adopta esa medida. En Gipuzkoa, existen también dos factores muy importantes como son el asociacionismo y el apego al territorio.

### ¿Sin embargo, nadie desde un punto de vista institucional ha planteado esta cuestión?

Creo que las instituciones han considerado que el movimiento asociativo era marginal, que podía servir para algún caso, pero que era inviable. Hoy, sabemos que en Estados Unidos, una gran mayoría de las sociedades anónimas de tamaño grande y que cotizan en Bolsa, tienen una participación de los trabajadores en la gestión y en el capital superior al 30%. Eso demuestra que la contraposición empresa privada y participación que parecía infranqueable es fácilmente resoluble. Una empresa participada es más estable, no está sujeta a determinadas frivolidades, está más enraizada en el territorio y, por lo tanto, tiene una proyección más a largo plazo.

### ¿Se está planteando en estos momentos alguna iniciativa a favor de la participación?

Como en otros campos. Hay bastantes iniciativas, de momento, pequeñas, que están tratando este tema. Recientemente, hemos visto dos o tres empresas donde se han realizado acciones de participación de gestión de los trabajadores y movimientos impulsores de esta cuestión. En el seno de Gipuzkoa Berritzen hemos debatido este tema y desde el punto de vista universitario hay investigaciones en marcha. Hay una reflexión muy profunda sobre todo lo que es la participación.

#### LAS CLAVES

*“Es un contrasentido que los trabajadores sean un activo y no participen en el poder y los resultados”*

*“Las empresas se radican más en el territorio y tienen más proyección a largo plazo con la participación”*

## Euskadi ante el reto energético

**Oihana Blanco** (Innobasque) y **Daniela Velte** (TECNALIA)



La Agencia Internacional de la Energía acaba de proporcionar nuevos datos sobre el precio del barril de petróleo en su informe “World Energy Outlook”. La AIE prevé que el precio pasará de los 60\$ en el año 2009 a los 100\$ en 2015, y que superará los 200\$ en 2035 (precios de mercado), como consecuencia del agotamiento de las reservas de petróleo.

El proyecto de ESPON ReRisk (Regions at Risk of Energy Poverty) liderado por Innobasque y coordinado por TECNALIA se basa en el supuesto de que los precios energéticos serán elevados en el medio/largo plazo. Su objetivo es analizar la vulnerabilidad de las regiones europeas en este contexto, así como proporcionar recomendaciones políticas para hacer frente a este reto, desarrollar sus potenciales, y aumentar la competitividad europea. En el proyecto han participado también como socios NORDREGIO (Nordic Center for Spatial Development), y NTUA (National Technical University of Athens).

En el marco de ReRisk, cuyo último informe ha sido entregado recientemente a ESPON, se ha analizado la vulnerabilidad del 287 regiones europeas con datos comparables disponibles a nivel de NUTS 2, con respecto a la competitividad industrial y el empleo, la dependencia del transporte motorizado, y en términos sociales, concentrándose en los diferentes usos de la energía, en función de la especialización económica de las regiones y sus características espaciales y climatológicas.

En este análisis Euskadi se muestra como una región bien posicionada con respecto a la vulnerabilidad social (según datos pre-crisis de 2005), pero no tanto en términos de dependencia del transporte y competitividad industrial.

Euskadi, con una tasa del 18,40%, se sitúa en el 5º puesto en el ranking de regiones con mayor Valor Añadido Bruto (VAB) en industrias con alto gasto energético. Sin embargo, en términos de

empleos que dependen de estas industrias, Euskadi muestra una vulnerabilidad media, gracias a cuenta con una estructura económica más diversificada que las regiones europeas más vulnerables, principalmente ubicadas en el Este de Europa.

También destaca positivamente el potencial fotovoltaico del país (siempre con respecto a la media europea), mientras el potencial eólico terrestre es considerablemente menor, debido a la limitada superficie disponible para este uso del territorio.

Euskadi se perfila por tanto como una región que se enfrenta varios retos, pero con un alto potencial para desarrollar no sólo nuevas tecnologías energéticas, sino para aumentar su competitividad a través de las oportunidades de mercado que se abren en la coyuntura mundial actual. El informe incluye a Euskadi en el grupo de regiones “Con problemas y potencialidades”, en el que destacan con características similares las llamadas “regiones del pentágono”, área dibujada por Londres, París, Munich, Milán, Hamburgo y sus alrededores. Estas regiones se definen como el motor del crecimiento económico en Europa y por lo tanto cruciales en el desarrollo de la competitividad europea.

El informe concluye que deben desarrollarse estrategias y acciones no sólo a nivel nacional y europeo, sino también a nivel regional y local. Las políticas deben estar orientadas al desarrollo de la eficiencia energética, protección medioambiental y prevención de riesgos y al despliegue de energías renovables entre otros, teniendo en cuenta los diferentes niveles de gobernanza, y alineándose no sólo con la Agenda Territorial, sino también con la Estrategia Europa 2020.

## ¡ES LA INNOVACION!

**José María Villate** - Director General de Innobasque - DEIA, 11 de diciembre de 2010

La economía global se está transformando ante nuestros ojos, cada día aparecen nuevos competidores que están desplazando del mapa a quienes pensaban que dominaban el territorio. Cuando nace Innobasque en julio de 2007 nuestro mensaje anticipaba este escenario "no tenemos garantizado el futuro", decíamos. Quizá debiéramos haber matizado que nos referíamos a un futuro muy próximo, que ha llegado acompañado de un entorno de incertidumbre continua. Nos hemos vuelto vulnerables. Vivimos en un mundo interconectado en todos los niveles, expuestos a múltiples sobresaltos, causados tanto por agentes que están fuera de nuestro control, como por riesgos asumidos por falta de anticipación. Y nuestro modelo socio-económico requiere renovación, modelaciones, y cuando sea necesario volver a reinventar.

Este camino nos lleva a la necesidad imperiosa de innovar y además hacerlo con suma rapidez, porque cuando el cambio se acelera la innovación cobra mucha importancia, pero cuando el cambio apremia la innovación es la clave para la supervivencia.

### LA INNOVACIÓN ESTA EN EL ORIGEN

La innovación es vista cada vez más como el nuevo vector de transformación, que nos llevará a una economía resiliente, más sostenible, y también más justa. Así lo dice la estrategia Europa 2020 de la Comisión Europea. Este enfoque ampliado está dando lugar a una nueva reflexión sobre qué es la innovación y para qué se utiliza con múltiples implicaciones, especialmente en lo que se refiere a la economía del conocimiento. Un conocimiento que circula, que no se puede encerrar. Se hace necesario abrirse al talento externo, compartir el propio, y colaborar, en particular entre las entidades públicas y privadas.

Pero vayamos al origen, la primera reflexión es que estamos innovando desde el principio de la humanidad, y lo hacemos continuamente. Sin embargo, así como el fuego tardó 200.000 años en socializarse,

la radio lo hizo en 38 años, la TV en 13, internet en 4, el iPod en 3 y Facebook en tan sólo 2 años.

Si nos centramos en una empresa o en una organización, la primera innovación que se realiza, se produce en el mismo momento de su puesta en marcha, cuando el emprendedor "ve lo que todo el mundo ve; piensa lo que algunos otros piensan, y hace lo que nadie hace". A partir de ese momento, la innovación toma distintos derroteros, empezando por la que hace referencia a la innovación puramente tecnológica, es decir a aquellas innovaciones que se generan como consecuencia de la actividad de I+D, donde la universidad, los centros tecnológicos, los departamentos de I+D, de ingeniería o la oficina técnica, tienen una importancia clave. A este tipo de innovación impulsada por la ciencia y la tecnología se ha sumado con fuerza la orientada por el mercado como factor de competitividad, y en ella se incluyen, tanto la innovación tecnológica (producto y proceso), como la no tecnológica (marketing y organización) o incluso la innovación en la propia estrategia de negocio ("La Estrategia del Océano Azul" de W. Cham Kim y R. Mauborgne, proporciona excelentes pistas) en definitiva, se trata de generar valor diferencial para el cliente. Se están produciendo importantes cambios conceptuales, que abren nuevas vías de desarrollo de valor, especialmente en innovación social, dirigidos a la solución de los grandes desafíos sociales, como el envejecimiento, salud, educación, las migraciones y los cambios culturales. La socialización sin precedentes de las Tics, la innovación abierta (open innovation) o conceptos como "prosumer" o "dreamketing" (consumidor-productor), conectan fenómenos como la individualización con nuevas tendencias y horizontes de innovación. No podemos pasar por alto los distintos papeles de la administración pública innovando en la prestación de servicios, en nuevos modelos de participación y gobernanza, o a través de una compra pública que favorezca la innovación en las empresas. La confluencia de todo esto nos lleva a integrar la innovación como estrategia básica de cualquier tipo de organización.



### TERRITORIO INNOVADOR

Sin embargo, ni la tecnología, ni los mercados, ni tan siquiera las empresas innovan. La innovación es conocimiento puesto en acción, por lo tanto implica pensamiento, emoción y acción, atributos que sólo pueden ser llevados a la práctica por personas, con capacidad, voluntad y posibilidad de realizarlo. Las organizaciones, las sociedades serán innovadoras en la medida que lo sean las personas que las conforman, y su principal cometido es generar la cultura y las condiciones de contorno que favorezcan la creatividad, el riesgo,... la pasión por hacer cosas nuevas.

La innovación, así entendida, habita en una sociedad inteligente y creativa capaz de emprender, auto-aprender y reinventarse constantemente. Un país que viva en clave permanente de innovación, desarrollando nuevas oportunidades socio-económicas. La innovación, por lo tanto, se hace cultura, porque ya no se trata solamente de competir entre empresas, sino entre territorios, convertidos en sistemas de innovación. La competitividad no va a residir sólo en las empresas sino también en los entornos innovadores. Esta tesis nos permite enfocar productivamente conceptos como cooperación, integración de intereses, participación, y especialmente sobre cómo llevarlos a la práctica, y desplegarlos para generar nuevas oportunidades que ofrezcan respuestas innovadoras a los desafíos globales, tanto sociales, como económicos (incidiendo específicamente en el PIB y la tasa de ocupación), de calidad de vida o medioambientales.

"No pienso en el futuro", decía Einstein, "llega demasiado pronto". Muchas personas que tienen que lidiar con las fuerzas que dominan el mundo de los negocios asumen que su habilidad para esculpir el futuro es mínima. Y están en lo cierto. No pueden cambiar las tendencias demográficas, o los cambios en las tendencias de los consumidores. Pero pueden reaccionar ante estas fuerzas, anticiparse, o mejor aún, generar ventajas competitivas. Lo que es realmente peligroso es ignorarlas.

## Talentu aleanitza

**Guillermo Ulacia** - Innobasque-ko Presidentea - 2010ko abenduak - LANABESA



Mundu mailako lehiakortasunaz hitz egiten dugunean, sarritan aipatzen dugu bertako talentua elikatzea nahitaezkoa dela. Eredu globalizatuan jarduteko gauza izango diren goi-mailako profesionalak behar ditu gure ekonomiak, munduan inor izango bada. Talentuaren Metropolia beharko luke Euskadik jo-mugan, enpresen egoitzaren kokapena baino askoz garrantzitsuagoa baita lurraldean bertan izatea etorkizuneko proiektuak garatu ditzaketen talentu-sareak. Nola landu, bada, bertako talentua? Luzeegi joko luke honek eman zaigun tarte honetarako eta, labur beharrez, bada, aspektu zehatz bati begiratuko diot: eleaniztasunari.

Gure arteko enpresa batzuek garbi ikusi dute lotura garbia dagoela langileen prestakuntza eta lehiakortasunerako gaitasunaren artean. Lanabesa Sariak banatzeko ekitaldian nabarmendu egin ziren urte hauetan hainbat kategorietan aurrerapauso sendoak egin dituzten horietako batzuk. Bada "izar" kontsideratu ditzakegun enpresa horien artean bada ezaugarri komuna: hizkuntzen aniztasuna kudeatzeko sistemak ezarri dituzte guztiek. Zer pentsa eman beharko luke horrek. Zertan laguntzen du, bada, hizkuntzen aniztasunak enpresaren lehiakortasunean?

2008ko irailean Europako Batasuneko Hezkuntza Ministroen Kontseiluak "Hezkuntza eta berrikuntza: gomendioak" txostena aurkeztu zuen, eta uztarri berean jarri zituen datorkigun eszenatoki berrian jarduteko giltzarri diren elementuak: lehiakortasuna eta prestakuntza. Txosten horrek hainbat gida-lerro eskaini zituen, ene ustez, egoki eta anbizio handiarekin geure egin beharko genituzkeenak. Alde batetik, Hezkuntza Ministroek bertako hezkuntza-sistemetan Europako hizkuntzak sartzea gomendatu zuten, eta ezin egokiagoa deritzot bide horri; are gehiago: beste biderik ez dagoela esango nuke. Horretan, bada, bat egiten dut Günter Verheugen, Enpresa eta Industriako Europako Komisarioak 2008ko Enpresen

Foroan esan zuenarekin: "Hizkuntzetan eta hizkuntzen prestakuntzan inbertitzeak ekonomia globalizatuan jarduteko abantailak ekarriko dizkie Europako enpresei".

Gaur egungo testuinguruan elkarrekin eta elkarlana arrakastarako gakoak dira, eta mundu mailan jardun ahal izateko, hizkuntza-gaitasunak lehentasunen artean ezarri behar ditugu. Ingelesa da bertako hizkuntzen artean funtzionalki lehena, baina Europak bere egin beharko luke gainerako hizkuntzen babesa eta sustapena, zein bere jardun-esparru zehatzean paper garrantzitsua izan dezakeelako.

Bide bertsuan, 2009. urtean "Languages means business" jardunaldian gai hau aztertu zuten 200dik gora adituek eta gogoeta interesgarriak utzi zituzten. Beren iritziz, lehiakortasun-galera pairatu dezake Europak hizkuntza-estrategia sendoa ez badu abian jartzen. Izan ere, sortzen ari diren ekonomia indartsu berriak hizkuntza-gaitasun handiagoak eskuratzen ari dira. (Asiako potentziak eta Brasil, nagusiki). Zentzu horretan, Europa mailako plataforma sortu behar da hizkuntzen inguruko enpresa-praktikak partekatu ahal izateko.

Etengabe aldatzen ari den mundu globalizatuan, hizkuntzen kudeaketa lehiakortasun faktore gisa kontsideratzen da. Informazioaren teknologiek erraztu egin dute hizkuntzen arteko ukitze-guneak bizitzako arlo guztietan, eta horrek aldaketa sakonak eragin ditu.

Erakunde publikoek beren berrikuntza-agendatan toki nabaria eskaintzen diote hizkuntzen kudeaketa integralari, eta Europara etorrira, Lisboako Itunaren haririk ahalegin handia egiten ari da bide horretan, industria, hezkuntza eta kultura aztertuz. Bada, hizkuntzen kudeaketa zehar-lerro nagusi bilakatu da berrikuntza politikak diseinatzeko orduan.

Mundu osoa merkatua duten enpresek nekez iraungo dute elebarkortasunean oinarritutako kudeaketa-eredu baten barruan.

Mundu osoko herritarren erakarpen-gunea bilakatu nahi den gure gizartean, nekez lortuko dugu integrazio-egitura sendoak eraikitzea hizkuntza eta kultura aniztasuna aintzat hartu gabe. Hizkuntzen aniztasuna, bada, balio kultur ukiezin eta ondarezkoa izateari utzi gabe, balio lehiakor gisa finkatzen ari da. Euskadin urteetan pilatu da esperientzia horren inguruan elebitasun-egoerak lagunduta. Horren kariaz, hizkuntzen industria sendo bat sortzeko aukera dugu, orain arte nahikoa ahul eta bakarka jardun duten diziplina desberdineko egiturak elkartzuz.

Ingurumaria honetan, hizkuntza-aniztasunak balio lehiakor handiak dakarkio euskal gizarteari. Bat datoz munduko joerak eta bertan nagusitzen ari diren etorkizunerako eredu-estrategiak: berrikuntzan oinarritutako gizarte eleanitzaren aldeko apustua.

## Proyecto Indicadores

**Carlos Peña** - Director de Programas de Innovación Empresarial

La innovación es reconocida cada vez más como la principal fuente de crecimiento para lograr unas economías más fuertes, más limpias y más integradoras, y así se recoge en innumerables estudios e informes recientes, como la 'Estrategia de innovación' de la OCDE, o la 'Unión por la innovación' de la Comisión Europea. Esto implica reconocer también la importancia que para las regiones y territorios supone el disponer de unas adecuadas políticas de innovación, como elemento que ayudará a satisfacer sus necesidades sociales y de desarrollo económico.

Pero a la vez nuestro conocimiento sobre el proceso innovador está cambiando, como lo está el propio proceso y el mismo concepto de la innovación. El acceso al conocimiento externo y la colaboración, particularmente entre entidades públicas y privadas, cada vez son más importantes para el proceso innovador, y están conduciendo a formas más abiertas de innovación. Existe una demanda cada vez mayor de políticas de apoyo a la innovación no tecnológica (como las innovaciones organizativas y de mercado), así como a la innovación en el sector servicios. La demanda de los consumidores como driver de innovación también está surgiendo. Aparece la innovación social como una nueva forma colaborativa de ayudar a satisfacer los retos de la sociedad, etc.

Esta evolución en el proceso innovador y en las dinámicas asociadas, exigen disponer de métodos adecuados para medirla, que respondan a esta naturaleza compleja y multidimensional de la innovación, y que permitan comprender la posición relativa de los territorios, para así poder aplicar unas políticas de innovación bien fundamentadas.

Respondiendo a todo lo anterior, en 2010 se lanzó en Innobasque el proyecto 'Diseño e Implantación de un Sistema de

Indicadores de Innovación para el País Vasco', que contribuyera a su diagnóstico, evaluación de resultados y contraste internacional, ayudando así a situar a Euskadi a la vanguardia de los sistemas de medición de la innovación. El proyecto se planteó a su vez como la continuación de la iniciativa 'Indicadores de innovación' desarrollada entre 2008 y 2009, donde se definió el marco conceptual para el proceso de transformación económica y social del País Vasco, al que serviría el conjunto de indicadores.

El proyecto, dirigido por Innobasque, ha contado con la colaboración del Instituto Vasco de Competitividad - Orkestra (Mikel Navarro, Davide Parridi y Josune Sáenz), que se ha encargado de la labor de análisis y desarrollo técnico de los trabajos. Además ha contado con un equipo de personas pertenecientes a organizaciones y entidades representativas en esta materia de indicadores de innovación, cuyo papel ha sido el de servir de contraste al estudio, de forma que sus resultados se adaptaran a los objetivos buscados y a la realidad socioeconómica del País Vasco.

La relación de personas del equipo de contraste que han participado en el proyecto ha sido la siguiente:

- Ana Vitorica y Javier Hernando - Gobierno Vasco, Departamento de Industria, Comercio y Turismo
- Alberto Alberdi - Gobierno Vasco, Departamento de Economía y Hacienda
- Mariví García - Instituto Vasco de Estadística EUSTAT
- Aitor Aranguren - Diputación Foral de Gipuzkoa, Oficina Estratégica
- Emilio Arranz - Diputación Foral de Bizkaia, Dpto. de Promoción Económica
- Pablo Almaraz y Liher Martín - Cámara de Comercio e Industria de Álava

- Eduardo Arechaga - Confederación Empresarial Vasca CONFEBASK
- Belén Barroeta y Jonatan Paton - Infyde Información y Desarrollo
- Begoña Sánchez y Mirari Zaldúa - Tecnalia Sistemas de Innovación
- Javier Larraia - IKEI, Research and consultancy
- Mikel Ugalde y Patxi Pardo - EUSKALIT, Fundación Vasca para la Excelencia
- Javier Puertas - LKS, Consultoría de Gestión
- Carlos Peña - Innobasque, área de Innovación Empresarial

El trabajo desarrollado en el proyecto a lo largo del año 2010, incluyendo la celebración de 4 talleres de contraste, ha culminado con la elaboración de los siguientes elementos:

1. Aproximación general a la medición de la innovación, que describe el estado del arte y las dos aproximaciones existentes, 1) la econométrica, con la contabilidad del crecimiento, que aborda la identificación de los activos intangibles de la innovación y 2) la de los indicadores de innovación, popularizada por ejemplo con el European Innovation Scoreboard (EIS).
2. Propuesta de indicadores de innovación para el País Vasco, y para su análisis comparado. Se han propuesto diferentes conjuntos de indicadores en función de su utilización, desde el más completo para servir de autoevaluación, con un mayor número de indicadores, a otros más sencillos para servir de comparación con otras regiones de referencia o con el conjunto de regiones de la Unión Europea. A la hora de comparar el desempeño de Euskadi con otros países, se ha recomendado seguir utilizando el EIS, por su amplia difusión y utilización.



3. Análisis comparados de buenas prácticas: la necesidad de identificación de regiones de referencia. Aborda la descripción de un método de identificación de regiones europeas 'similares' al País Vasco, cuya aplicación ha llevado a identificar a estas regiones y a ejecutar una comparación de su desempeño económico e innovador.
4. La Innovación Empresarial y Territorial según el Enfoque DUI. Con este documento se ha buscado analizar la literatura sobre el enfoque de innovación empresarial y territorial basado en aprender-haciendo, aprender-utilizando y aprender-interactuando (DUI de la sigla en inglés), que ayuda a explicar de una forma más completa el modelo vasco de desarrollo y de innovación.
5. La innovación desde el punto de vista de la administración y dirección de empresas, que ha buscado completar el estudio de indicadores añadiendo la perspectiva empresarial, y que ha dado lugar a una serie de propuestas de nuevos conjuntos de indicadores micro que se complementan con los indicadores macro de región o país.

Una vez finalizado el trabajo anterior, el proyecto continuará su labor para conseguir una explotación adecuada de los resultados, a través de la aplicación total o parcial de los sistemas propuestos. Para ello se van a organizar sesiones de trabajo técnico y de análisis que cuenten con la participación del Gobierno Vasco y de Eustat, el Instituto Vasco de Estadística, que son las instituciones que tiene que decidir sobre la materia.

Asimismo se organizarán sesiones de difusión de los resultados, para que las empresas y organizaciones puedan acceder a los mismos, y aplicarlos en la medida de sus posibilidades e interés. Esta labor de difusión se completará con la edición de una publicación que resuma los resultados obtenidos.

## La necesidad de una visión más positiva de la vejez

**Dr. Javier Yanguas y Dra. Elena Urdaneta** - Fundación INGEMA. Miembros de Innobasque



La conceptualización sobre la vejez y el envejecimiento forman parte de casi todas las corrientes de pensamiento, desde los clásicos. Así, por ejemplo, Platón y Terencio concebían la vejez como sinónimo de enfermedad, pérdida y deterioro; mientras que Aristóteles- afortunadamente para nosotros- la entendía como una etapa de oportunidad, de sabiduría y conocimiento. De estas dos visiones, la que cuenta desgraciadamente con una mayor implantación social en nuestra cultura (esto no pasa, por ejemplo, en las culturas africanas o asiáticas) es la primera, que interpreta la vejez negativamente.

Así, nuestra sociedad se ha desarrollado bajo un estereotipo negativo de la vejez y el envejecimiento y estos clichés, estas imágenes, una vez aprendidas tienen un gran poder causal en el sentido de que son el cimiento de conductas tanto individuales como sociales, referidas a ese objeto, de las cuales no solemos ser conscientes y que determinan incluso, comportamientos discriminatorios. Son tan relevantes estos estereotipos, los cuales en modo alguno deberíamos minusvalorar, que tanto Naciones Unidas, como la Organización Mundial de la Salud, han emitido distintas recomendaciones a los gobiernos de los diversos países, para que combatan las falsas creencias en torno a la vejez.

En nuestra sociedad hay un cliché muy común que viene a decir que: la gente mayor está deteriorada, es incapaz de aprender nuevas cosas, no pueden cuidarse asimismo, y con los años se van volviendo - no nos vamos volviendo, siempre se vuelven otros- desagradables y malhumorados. Todas estas afirmaciones son falsas. Los datos con los que contamos, no avalan la existencia de un momento puntual en el que la salud se deteriore, y respaldan que a lo largo de la vida existe una amplia capacidad de aprendizaje, a la vez que confirman que las personas no cambian su personalidad cuando llegan a viejos sino, muy al contrario, la ciencia acredita el hecho de

que se envejece como se ha vivido. De los datos empíricos se deduce la existencia de una extraordinaria variabilidad en la vejez, es decir, las diferencias entre las personas mayores es mayor que la que existe a ninguna otra edad. Así, no podemos generalizar entre individuos mayores y ocurre habitualmente, que la práctica es más importante que la edad. No cabe duda de que la velocidad de tecleo en el ordenador de los autores de este artículo (como la de todos) declina con la edad, sin embargo, una persona entrenada (sea mayor o no tan mayor) será mucho más rápida que una no entrenada. En múltiples aspectos, la edad no es más importante que la práctica o la experiencia sino muy al contrario, la experiencia o la práctica tiene mayor influencia sobre el comportamiento que la edad.

No obstante, hay una maldad encubierta en esto de los estereotipos y es que los mismos, no solo implican al amplio grupo social que los ostenta (en este caso los no mayores), sino al propio grupo de mayores. Una vez que se ha aprendido e internalizado que con la vejez necesariamente llegan todo tipo de penalidades nos las acabamos creyendo y vivimos conforme a ellas. Muchos autores han trabajado esto, pero recordamos por su clarividencia a Beca R. Levy, del Departamento de Epidemiología de la Facultad de Medicina de la Universidad de Yale, que habilitó una línea de investigación en la que tras múltiples estudios concluye que, los estereotipos negativos sobre la vejez que muestran las personas mayores influyen, por ejemplo, en su memoria, provocan estrés y estrategias menos eficaces de combatirlo, e, incluso, predicen menor supervivencia. Léase, las personas que manifiestan estereotipos más positivos sobre la vejez y el envejecimiento viven más que aquellas que tienen imágenes negativas. Aunque sólo sea, por lo que nos atañe a nosotros mismos, deberíamos cambiar, nuestra visión sobre la vejez y el envejecimiento.

## Valores, contextos y equipos: palancas de innovación

Luis María Ullibarri (Director General de Innovación Social) y Olga Gómez - (Innobasque) Revista APD, Octubre 2010

Innobasque, Agencia Vasca de la Innovación, apuesta firmemente por la innovación como motor de los cambios económicos y sociales que actualmente tenemos que afrontar en un entorno global marcado por el cambio acelerado.

En este engranaje de la innovación, tanto organizativa, social como tecnológica, integrado por mil piezas en forma de ideas, agentes, expectativas, organizaciones, necesidades, proyectos, propuestas, intereses, personas, etc... Luis Mari Ullibarri, Director del Área de Innovación Social, y Olga Gómez, Dinamizadora de Equipos y Jefe de proyectos del Área de Innovación Empresarial de Innobasque, comparten su experiencia en el desarrollo de valores, contextos y equipos como palancas de la innovación.

### ¿Qué proyecto habéis desarrollado para promover la creación de equipos orientados a la innovación?

Innobasque en sí mismo es un espacio de cooperación y trabajo en equipo. Nuestra estrategia, reflejada en nuestra forma de trabajo, ha sido la de generar un espacio interactivo local, donde participan agentes económicos, sociales, científicos, tecnológicos e institucionales, que aprenden a resolver problemas y aprovechar oportunidades aportando soluciones innovadoras, generando valor no sólo en los resultados, sino en la propia interacción, donde se busca, intercambia y genera nuevo conocimiento para promover el proceso de transformación de Euskadi hacia una sociedad innovadora en todos los ámbitos.

### Ahora bien, la cooperación y el trabajo en equipo son procesos de aprendizaje combinando conocimiento y acción, experimentando con técnicas y herramientas, entrenando y reflexionando permanentemente.

Por ello, de forma específica, desde el Área de Innovación Empresarial lanzamos un proyecto de cooperación universidad-

empresa con el Departamento de Psicología Social de la UPV/EHU, Belbin Associates y 11 organizaciones. El aprendizaje y los resultados obtenidos han visto la luz en la publicación "Equipos de Innovación, Motores de Transformación Social y Económica" editada en marzo de 2010.

### ¿En qué ha consistido el proyecto "Equipos de Innovación"?

Partimos de unas hipótesis planteadas por investigadores de la UPV/EHU, y hemos tratado de verificarlas en el "campo de juego", en equipos reales de organizaciones reales. En cada organización se designó una persona que asumiera el rol de facilitadora de equipos, se explicitaron "encargos" y se montaron equipos para abordarlos. Durante 6 a 8 meses, los facilitadores acompañaron a sus equipos en la formación y desarrollo de sus proyectos, mantuvieron sesiones de contraste y aprendizaje y aportaron datos sobre el funcionamiento de los equipos y su entorno organizativo.

Las principales aportaciones del proyecto tienen que ver con el contexto de los equipos y se han referido principalmente a la pregunta "¿En qué circunstancias o condiciones pueden los equipos de innovación y abiertos al entorno organizacional funcionar mejor y convertirse en tractores de la innovación y cambio cultural?". Hemos experimentado cómo existen una serie de elementos comunes a todas las organizaciones que actúan como impulsores o auténticos verdugos en el funcionamiento del equipo y sus resultados.

### ¿Cuáles son esos impulsores o "verdugos"?

Hemos identificado cuatro grupos de elementos críticos:

1. El "reto". Un "Equipo de Innovación" requiere una motivación, aportar valor a la propia organización o a la sociedad. Para ello es clave la confianza de la dirección en el equipo. No hay mejor impulso que una Dirección que lance un reto desafiante, confíe en el buen hacer

de las personas del equipo y valore e implante las propuestas elaboradas.

2. La formación. Todo equipo pasa por dos fases. La primera, de configuración, es fundamental para generar confianza, establecer reglas de juego, clarificar expectativas y diseñar el plan de trabajo. La segunda, de funcionamiento, es donde se trabaja el compromiso con los objetivos, la gestión de conflictos y la adaptación a la carga de trabajo. Trabajar en equipo no es un proceso al azar. Proponemos metodología y la figura del "facilitador", responsable de formar a las personas del equipo, velar por el proceso y aportar las herramientas necesarias.
3. La cultura, los valores y el contexto organizativo. Una organización jerárquica, con un estilo de liderazgo puramente directivo y con escasa trayectoria de participación no es el entorno más propicio para los "Equipos de Innovación". Estos tienen su oportunidad en contextos de cambio o transformación hacia organizaciones basadas en las personas, en las que dinámicas como el trabajo en equipo, el liderazgo compartido, la comunicación etc, adquieren protagonismo y se desarrollan coherentemente.
4. Las personas, sus actitudes y comportamientos. Estamos hablando de cambiar la forma de trabajar. Los equipos de innovación son multidisciplinares, interdepartamentales lo que requiere gestionar adecuadamente la diversidad, los conflictos, el conocimiento, las capacidades y la comunicación. La gestión emocional y el desarrollo de competencias socio-emocionales son clave para mejorar su rendimiento y, por extensión, a la organización.

### ¿Qué papel ha jugado la Metodología Belbin en este proyecto?

La metodología Belbin de "Roles de Equipos" y el programa INTERPLACE se han



empleado como instrumento de conocimiento, desarrollo y distribución de los roles de equipo. Gracias a ellos se ha fomentado el autoconocimiento, el conocimiento mutuo y la sinergia. Este aprendizaje es vital en la fase de configuración en la que cada miembro aporta al equipo lo que sabe hacer bien y las aportaciones individuales se complementan entre sí para crear una red de contribuciones distintivas que favorezcan la sinergia del equipo.

#### **En resumen ¿Qué entendéis por “Equipos de Innovación”?**

Los equipos son personas cooperando para lograr un fin común, social u organizativo. Para que un equipo alcance la categoría de “Equipo de Innovación” tiene que haber algo más. Primero un reto orientado a la creación de valor, segundo un estilo de funcionamiento particular, que permita aprovechar el potencial y las capacidades relacionales, creativas, cognitivas e incluso existenciales de todas las personas del equipo. Trabajar en “Equipos de Innovación” es todo un arte.

#### **¿Cómo conecta el trabajo “Equipos de Innovación” con los “Valores para una Sociedad Innovadora” propuestos desde Innobasque?**

La misión de Innobasque es impulsar el proceso de transformación de Euskadi hacia una sociedad innovadora en todos los ámbitos, para lo cual trabajamos en tejer complicidades y en generar el estímulo necesario en empresas y sociedad.

Llegar a este objetivo implica un cambio cultural de alto calado. En este proceso es crucial definir los valores sobre los que debemos asentar y construir la sociedad innovadora del futuro. Para ello, desde el Área de Innovación Social, hemos trabajado durante dos años, con la participación de más de 125 personas, en una primera propuesta de valores. Estos valores son un marco de referencia para el despliegue de “Dinámicas de Gestión Basadas en las Personas”, y, en especial, los “Equipos de Innovación” que se

trabajan en el Área de Innovación Empresarial.

#### **¿Cuáles son estos valores?**

Los 4 valores, publicados en el 2010 en el libro verde “Valores para un Sociedad Innovadora” son:

- El Conocimiento, como el recurso clave, la principal materia prima.
- La Cooperación, filosofía sobre la que se asienta el trabajo y las relaciones entre los agentes sociales.
- Apertura al cambio, como la actitud necesaria para aplicar el conocimiento adquirido y desarrollar nuevo conocimiento.
- La Globalización, es decir, mentalidad y visión para actuar en un entorno global.

#### **¿Qué les diríais a personas que quieran promover la innovación e iniciar procesos de transformación?**

Lanzamos algunas cuestiones para la reflexión que estimulen la búsqueda de nuevos caminos en nuestras organizaciones y en nuestra sociedad:

- Desde el pensamiento ¿Creemos y confiamos realmente en que las personas en cooperación somos los motores de la innovación?
- Desde la emoción ¿Sentimos la necesidad y la inquietud de aprovechar el potencial cognitivo, creativo, relacional y existencial que tenemos en pro de desarrollar profesionales más creativos y comprometidos, mejorar el funcionamiento de los equipos, elevar la competitividad de las organizaciones y construir una sociedad más sostenible?
- Desde la acción: Día a día, ¿qué valores, contextos y dinámicas promovemos para favorecer la innovación?

## La necesaria reacción de Europa

**Paul Ortega** - Director de Programas de Internacionalización- El País, 1 de marzo de 2010



¿Pierde peso e influencia Europa en la escena mundial? ¿Puede ser la Unión Europea un agente global con voz propia o está perdiendo posición frente a China? ¿O es víctima de su propio éxito? ¿Pierde ambición e ilusión su proyecto? ¿Está Europa, como ha alertado Edgar Morin, sonámbula y necesita despertar?

En duda, la entrada en vigor del Tratado de Lisboa el pasado 1 de diciembre de 2009 se ha visto ensombrecida por varios acontecimientos y "noticias amenazantes" en la escena global que siembran dudas sobre el posicionamiento y prestigio internacional de Europa. Mencionamos algunos:

- Cumbre de Copenhague sobre el Cambio Climático (diciembre de 2009), en la que el acuerdo final se fraguó entre EE UU, China, India, Brasil y Suráfrica (algunos de los principales países emergentes), a espaldas de la UE y al margen de la ONU, institución responsable de la Conferencia.
- Reciente entrada en vigor de la mayor zona de libre comercio mundial en Asia. El pasado 1 de enero de 2010 China, Brunei, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur y Tailandia crean un espacio prácticamente libre de aranceles, y de costos más reducidos de comercio, para 1.900 millones de personas (casi cuatro veces más que la UE, aunque en términos económicos aún se mantenga lejos de las cifras europeas).
- El anuncio de que el presidente de EE UU, por primera vez en la historia, no participará en la próxima Cumbre Anual EE UU-Europa (Madrid, mayo de 2010).
- La crisis económica mundial ha afectado mucho más a Europa (junto a EE UU) que a otros países (China, India, Brasil, Perú, Australia, Corea, Indonesia, etc.).

### EL MODELO EUROPEO

También internamente han aparecido reservas hacia el proyecto europeo. A pesar de ello, conviene resaltar algo esencial: la UE no es sólo una historia de paz, democracia y estabilidad, sino que transmite un poder de atracción y transformación único y excepcional.

Como nos recuerda Parag Khanna (autor de El segundo mundo - Imperios e influencia en el nuevo orden mundial), la UE es "el imperio más popular y próspero de la historia porque no domina, sino que disciplina". Este analista destaca que los incentivos de la europeización -la libre circulación, la adopción del euro como moneda única y las subvenciones- son demasiado buenos para no quererlos. Así, la gradual unificación del oeste y el este de Europa no es sólo política y económica, sino también cultural. "Transforma las identidades de los países europeos de tribales a cosmopolitas" y el dinamismo de las nuevas incorporaciones a la UE ha provocado un "federalismo competitivo" que incentiva la economía en su conjunto.

Aunque la marca Europa goza en el mundo de un alto prestigio, la UE necesita un nuevo impulso, que surja de sí misma. Europa debe transformarse para liderar una economía global basada en la innovación.

### MEDIDAS INNOVADORAS ANTE DESAFÍOS SIN PRECEDENTES

Recientemente en el seno de la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea, un selecto Panel Empresarial ha alumbrado el documento Reinventar Europa mediante la innovación de una sociedad del conocimiento a una sociedad de la innovación ([http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/panel\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/panel_report_en.pdf))

Sus responsables proponen basar la acción de la Unión Europea en los desafíos sin precedentes a los que nos enfrentamos,

y formulan un paquete de propuestas que se resumen a continuación:

- Ampliar el concepto de innovación, aplicándose tanto a innovación empresarial como a innovación social;
- Incentivar a gran escala las innovaciones surgidas a nivel de base;
- Apostar por la colaboración público-privada, incluso en el ámbito transnacional;
- Incorporar la velocidad y la sincronización a todos los niveles en la UE, mediante alianzas flexibles y regulaciones pro-innovación;
- Transformar el sector público;
- Liberar el potencial de nuevas infraestructuras, implementando el "acceso abierto" a la banda ancha y a las redes eléctricas inteligentes;
- Implementar modelos innovadores de financiación (fondos de capital riesgo y de innovación social);
- Impulsar espacios para las nuevas formas de colaboración (por ejemplo, entre laboratorios de innovación), aprovechando el poder de las redes y el acceso del conocimiento por Europa y a nivel global: Innovación abierta.

¿Hará esta visión transformadora que Europa se reinvente a sí misma y emerja decididamente como el líder positivo que el mundo está reclamando? Y en nuestro País Vasco, en un contexto global-local complicado, ¿es esta hoja de ruta también un referente para nosotros?

# FLL 2010

FIRST®LEGO® League

# FLL

FIRST LEGO League Euskadi



## FIRST LEGO League Euskadi



Gracias  
a quienes lo  
haceis posible:  
personas  
voluntarias,  
patrocinadores,  
colaboradores,  
medios de  
comunicacion,  
participantes,  
familias, y  
escuelas.

imaginar es  
tu asignatura  
más importante

Eskerrikasko





Innobasque, la Agencia Vasca de Innovación, es una entidad privada sin ánimo de lucro formada por los agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, empresas privadas, instituciones públicas vascas, representantes institucionales de empresarios y trabajadores vascos, y organizaciones de toda naturaleza relacionadas con la innovación. Está financiada tanto con capital público (Gobierno vasco, Diputación Foral de Bizkaia, Diputación Foral de Gipuzkoa y Diputación Foral de Araba) como con privado, a través de las aportaciones de sus más de 1.000 organizaciones socias.

Innobasque ofrece una potente plataforma y red de colaboración para todos estos agentes, a través de la cual promocionar y desplegar la innovación en la sociedad vasca, con actuaciones que contribuyan a generar dinámicas de transformación en las empresas, organizaciones vascas y en toda la sociedad, y difundan una imagen de Euskadi como sociedad innovadora, y polo avanzado de I+D+i.

Innobasque participa en los consejos de administración y órganos directivos del Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación (CVTCI); The Basque Center on Cognition, Brain and Language (BCBL), The Basque Center for Applied Mathematics (BCAM), Euskalit, Ikerbasque, Orkestra (Instituto Vasco de Competitividad), Fundación Loyola Media Berrikuntza, Fundación de Centros Tecnológicos Iñaki Goenaga, LeiBeri, Gipuzkoa 2020, Comité Asesor del Lehendakari, Langune, e i20 (ILSI, Institute for Large Scale Innovation, San Francisco). Innobasque está presidida desde 2009 por Guillermo Ulacia.

[www.innobasque.com](http://www.innobasque.com)