

# Institutos de investigación en el País Vasco como *think tanks* territoriales *Research institutes in the Basque Country as territorial think tanks*

## Prudencio Mochi

**Prudencio Mochi** es profesor e investigador en el Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinares de la Universidad Nacional Autónoma de México, México.

E-mail: mochiprudencio@gmail.com

### resumen

El presente artículo propone un trabajo de análisis sobre tres experiencias de Centros de Pensamiento Estratégico Territorial ubicados en el País Vasco, sustentado en la consideración de premisas que definen su calidad de tales y evidencian su incidencia en las políticas públicas, siempre con referencia al rol de la universidad como actor clave no sólo en la producción y difusión del conocimiento sino como articulador de los actores que aportan en las distintas escalas territoriales. Además, se procura dar una concreta descripción del concepto de innovación y su vinculación con los Centros de Pensamiento.

### summary

This paper proposes an analytical work on three experiences of think tanks located in the Basque Country, based on consideration of this premises that define their capacity as such and show its impact on public policy, always with reference to the university role as a key player not only in the production and dissemination of knowledge but as articulator of the actors who bring in the different territorial levels. Additionally, it seeks to give a concrete description of the concept of innovation and its link with the think tanks.

### palabras clave

centros de pensamiento estratégico territorial / universidad / País Vasco / innovación

### keywords

think tanks / university / Basque Country / corporate and social innovation

## 1. Introducción

Uno de los cambios más significativos de la sociedad contemporánea es la función que el conocimiento y los saberes tienen en los procesos de desarrollo territorial para mejorar el bienestar humano. Esto nos hace repensar el rol de la universidad como actor clave no sólo en la producción y difusión del conocimiento sino como articulador de los actores que aportan en las distintas escalas territoriales, aunque el conocimiento estratégico territorial, como bien público, se sitúa dentro de una institucionalidad multiactoral (universidad, sector gubernamental en sus distintas escalas, empresas del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, partidos políticos).

Este debate, en el mundo contemporáneo, involucra una revisión de los contenidos y orientación de la propia noción de desarrollo. En estos últimos tres decenios se destaca una manera multidimensional y multidisciplinaria de acercarse a sus definiciones e intervenciones. Se acentúan los enfoques que contribuyen a modificar las cosmovisiones anteriores, cuya posición centralista y economicista era portadora de una visión del desarrollo de “arriba hacia abajo”, con una explicación mono causal que traía como consecuencia manifestaciones de un crecimiento desigual en el plano económico-social en las distintas escalas globales, macro regionales, nacionales y locales. A raíz de este debate, las teorías del desarrollo humano, sustentable, local/territorial, cobran relevancia y evidencian el papel de los actores y las lógicas de construcción y orientación del proceso de cambio. Dichos procesos se cristalizan en *los ámbitos territoriales y se expresan en la construcción social, con su trama de actividades, relaciones, instituciones y productos materiales e inmatriciales de dicha trama que se localizan en un determinado espacio.*

Nuestra investigación se enfoca al estudio de algunos institutos de investigación diseñados desde la universidad y articulados con el territorio. En este sentido, los institutos de investigación que provienen desde esta institución dan cuenta de las complejidades para abordar el desarrollo local/territorial en tanto ofrecen información que ayuda a la toma de decisiones público-privadas con impacto directo e indirecto en el desarrollo del territorio. En este trabajo la revisión de las características y formas de los llamados *think tanks* y de los Centros de Pensamiento Estratégico Territorial, como una modalidad específica de los mismos, nos permitió clasificar a los institutos de investigación seleccionados para el estudio como *think tanks* territoriales.

Los interrogantes que guiaron el trabajo fueron: ¿cuál es la pertinencia de los institutos de investigación que forman parte de la universidad, como animadores de la acción pública en el territorio? ¿Cuáles son sus funciones y tareas específicas? ¿Cuáles aspectos determinan su éxito y su sustentabilidad? ¿Qué tipo de modalidades adquieren teniendo como referencia la innovación empresarial y social?

Lo que se propuso indagar en este trabajo implica una cuestión y un área de nuevas perspectivas orientadas de acuerdo con una lógica heurística (Kleining & Witt, 2000) y búsquedas basadas en las experiencias. Se trata de un estudio exploratorio con un enfoque cualitativo y con un diseño emergente (Glaser, 1992;

Strauss & Corbin, 2002). Se identificaron conceptos, se establecieron prioridades para realizar la investigación, y se definió el objeto de estudio. Asimismo, se focalizaron conceptos como innovación competitiva e innovación social como fundamentos teóricos para analizar diseños y funciones de los Institutos de Investigación radicados dentro de la Universidad, cuyas funciones explícitas estuviesen vinculadas y articuladas con el territorio. Para esta tarea se realizó una extensa revisión teórica de la bibliografía especializada y más representativa, así como de tesis de doctorado, artículos y otros materiales que aportaron a nuestro conocimiento. Tarea indispensable para revisar los trabajos existentes sobre el tema y poder proceder a la identificación de tres casos de estudio considerados como “buenas prácticas” o “experiencias efectivas y sostenibles factibles de ser aplicadas y adaptadas a otros contextos” (Unión Europea, 2004: 11) y como ejemplo descriptivo de este tipo de institutos, casos éstos que no se basan en distinciones estancas entre posiciones encontradas sino más bien en el énfasis diferencial puesto por cada una de estas experiencias en un enfoque particular de las distintas dimensiones que conforman los complejos procesos para acercarse y contribuir al desarrollo territorial. Así mismo se revisó bibliografía para poder identificar las características y especificidades de los *think tanks* y de los Centros de Pensamiento Estratégico Territorial para poder definir los institutos estudiados como *think tanks* territoriales.

Este proceso utilizó un camino lógico analítico. La teoría fundamentada o *grounded theory* (Glaser, 1992; Strauss & Corbin, 2002; Bryant & Charmaz, 2007) promueve el diseño emergente, esto es, que la teoría surja de la información y los datos más que de un sistema de categorías prefijadas. En este diseño se efectuó la codificación abierta producto de entrevistas realizadas a miembros de los Centros estudiados de modo de orientar el análisis de los mismos.

La multidimensionalidad del desarrollo, como manifestamos en párrafos anteriores, se asocia con una conceptualización y operacionalización que lo identifican con una pluralidad de dimensiones, además de la económica, y otras variables al proceso de desarrollo, entre las cuales podemos citar la social (condiciones materiales de vida/distribución de los frutos de la producción), la política (democracia, respeto de derechos humanos, estabilidad básica, etc.) y la ambiental (mantenimiento de la base de recursos naturales y los ecosistemas), entre otras. A este respecto, los institutos estudiados han dado cuenta de las complejidades para abordar el desarrollo territorial en tanto ofrecen formación, información, asesoría, y tienen incidencia en la toma de decisiones público-privadas que impactan directa e indirectamente en la competitividad sistémica así como en la innovación social de los territorios en donde intervienen.

El criterio seguido para su elección estuvo fundamentado en que respondían a las características de los ejes teóricos propuestos aquí.

A tal efecto, atento a los factores que estimamos y comprendemos como inescindibles de la actividad de un Instituto de Investigación articulados con el territorio, se individualizaron tres centros en el País Vasco descritos en este trabajo.

## 2. Características y modalidades de los *think tanks*

De manera general se los denomina *think tanks*, expresión proveniente del inglés cuya acepción en términos coloquiales significa “cerebro” y que en realidad tiene un origen militar. Por cierto, encuentra mejor su traducción al español, en la definición amplia del concepto que en su traducción literal o coloquial. Se trata de centros de producción intelectual dotados de medios necesarios para realizar investigaciones. Generalmente son parte integrante de la sociedad civil y sirven de catalizadores de ideas y de la acción. Se orientan en términos generales a trabajar cuestiones de interés público y a su análisis. Son sitios creados para establecer un puente entre la comunidad académica, la administración pública y la sociedad civil. A este respecto, son generadores de información para orientar mejor las decisiones de los ciudadanos y la administración pública.

Aunque por sus características se trata de lugares donde se realiza formación, investigación, experimentos, animación del territorio, incidencia en políticas públicas, publicaciones, conferencias, entre muchas de sus actividades, se los denomina de diversa manera: laboratorios; centros de información territorial; centros de pensamiento estratégico; institutos de innovación, y en todos los casos esos términos se ajustan a las características y peculiaridades de estos centros y a cómo se los denominan en cada país.

Si bien es cierto que no todos estos centros provienen de la universidad y muchos de ellos nacen cobijados en partidos políticos o en el seno de la sociedad civil, todos buscan una voz independiente y abrir el debate social, político, cultural, ambiental y económico en donde están insertados.

No constituyen un bloque homogéneo ya que se diferencian conforme a los intereses que cada uno tiene, a la naturaleza que adoptan, a la financiación que reciben, a la sustentabilidad que alcanzan, a la orientación política que puede condicionar a algunos más al servicio de partidos políticos. La forma jurídica que poseen tiene que ver con el lugar en donde se asientan. Por lo general, las universidades tienen sus propios reglamentos para poder regularizarlos dentro de sus estatutos. Sin embargo, algunos se encuentran también bajo la denominación legal de asociaciones, fundaciones, institutos.

Podríamos asimismo dividirlos en cuatro categorías analíticas: Centros de Investigación Privados (CIP), que son aquellas instituciones de investigación con características similares a organizaciones del sector privado en cuanto a sus órganos de conducción y modos de funcionamiento cuyo aporte principal es la realización de estudios de carácter académico; Centros Académicos (CA), denominación en la cual están comprendidas las instituciones de educación superior cuya función primordial es el debate de ideas y la formación de dirigentes políticos y económicos; *Advocacy Groups* (AG), que son organizaciones en las cuales se desarrollan actividades muy concretas respecto de la promoción de derechos, la canalización de las demandas públicas y control de acciones del Estado; y Fundaciones Políticas (FP), que son fundamentalmente organizaciones con intervención activa en las políticas públicas y que tienen una vinculación directa con un sector o partido político. Todas estas categorías admiten que los Centros apunten o desarrollen

esencialmente una función específica en el ciclo de las políticas y ámbitos de difusión, redes de conocimiento, legitimadores de políticas y soporte de la actividad política (Uña, Lupica, Strazza, 2010).

Aquí es oportuno mencionar que la incidencia de los *think tanks* en las políticas públicas se produce a través de un proceso con caminos indirectos y condicionados por diversos factores endógenos, como su vocación en cuanto al involucramiento en las etapas de las políticas públicas, la calidad y cantidad de sus recursos humanos y financieros, la interacción con los actores políticos y con los decisores, la participación en redes, sus estrategias de comunicación, la capacidad de generar y de difundir conocimiento por medio de investigaciones, y otros factores exógenos como, por ejemplo, la voluntad de los gobiernos de impulsar la colaboración y participación de la sociedad civil.

James Mc. Gann (2010) intenta clasificarlos por la variedad de temas que abordan y sus características:

(i) Universitarios –surgidos en el ámbito de la Universidad–, como el Foreign Policy Institute; Hacettepe University (Turkey, 1974); Institute for International Relations (Brasil, 1979); The Carter Center, Emory University (US, 1982); The Hoover Institution, (Stanford University, 1918).

(ii) Afiliados a un partido político, como la Konrad Adenauer Foundation (Alemania, 1964); Jaures Foundation (Francia, 1990); Progressive Policy Institute (US, 1998).

(iii) Dependientes del gobierno, como el China Development Institute (PCR, 1989); Institute for Political & International Studies (Irán, 1984); Congressional Research Service (US, 1914).

(iv) Cuasi gubernamentales, fundados exclusivamente con fondos del gobierno pero con una estructura autónoma, entre los cuales destacan el Institute for Strategic & International Studies (Malasia, 1983); Korean Development Institute (Korea, 1971), y el Woodrow International Center For Scholars (US, 1968).

(v) Independientes del gobierno pero controlados por un grupo de interés, un donante o una agencia de contratación que provee la mayor parte de los fondos y tiene significativa influencia sobre las actividades llevadas a cabo. Algunos ejemplos son el European Trade Union Institute (Belgium, 1978); NLI Research Institute (Japan, 1988); y el Center for Defense Information (US, 1990).

El sistema de financiación de estos centros también es muy variado, puesto que si pertenecen a una universidad pueden ser parte de las actividades de extensión o de un centro de investigación de la misma, y en ese sentido son componentes del presupuesto de esa universidad. Muchos centros cuentan con financiación privada y pueden tener apoyo público para determinados proyectos, y en algunos incluso se combinan varias fuentes. Una muy común es a través de un Patronato y socios que aportan fondos necesarios pero no suficientes para realizar las actividades propuestas. Dicho Patronato suele estar integrado por empresarios, personalidades, políticos o funcionarios de organizaciones civiles.

Según el estudio del Foreign Policy Research Institute (FPRI) de Filadelfia (McGann, 2010), existen 6.305 *think tanks* repartidos por todo el mundo. El programa de la FPRI “*Think tanks* y sociedad civil” resalta la siguiente distribución geográfica: África cuenta con 503 Centros de Información; Asia con 1.183; Europa con 1.750; América Latina y el Caribe con 645; Oriente Medio y África del Norte con 1.912; y Oceanía con 39 (McGann, 2010). Si nos referimos a los países, encontramos que Estados Unidos posee 1.815 centros; China 428; Reino Unido 285; India 261; Alemania 190; Francia 168; Argentina 132; Rusia 109; Japón 108; Canadá 97; Italia 88; África del Sur 84; Suecia 74; Suiza 71; Holanda 57; México 55; Rumania 54; Israel 52; Taiwán 52; Bélgica 51; Bolivia 51; España 50; Brasil 48; Ucrania 45; y Polonia 41 (McGann, 2010).

En España, el fenómeno de los *think tanks* se remonta a los años setenta y fue resultado de la instauración de la democracia, la que favoreció la creación de los primeros, centrados en el ámbito político y económico. Entre los más conocidos de aquella época están el Círculo de Empresarios (1976), el Instituto de Estudios Económicos (1979) y la Fundación CIDOB (1979). Tras esta primera oleada fueron apareciendo nuevos centros abiertos a otros campos de estudio e interés como las relaciones internacionales, el medio ambiente, la inmigración y el terrorismo.

Sin embargo, Marta Tello Beneitez (2008) aclara que en Europa los *think tanks* tienen poco trayecto recorrido, especialmente en España, puesto que en general su influencia sobre la política ha sido acotada, ello en comparación con lo alcanzado en esta materia por las instituciones estadounidenses. En tanto, en los últimos años, más precisamente a partir de la década de los 80, a raíz de algunos cambios de circunstancias políticas, económicas y sociales, sí ha habido en España un mayor desarrollo de organizaciones con el consecuente aumento de su presencia e incidencia.

En América latina ha habido algunos esfuerzos por estudiar la evolución de los *think tanks* y su influencia en las políticas públicas, especialmente en el área económica (Sherwood Truitt, 2000; Braun, Chudnovsky, Ducoté, Weyrauch, 2006; Garcé y Uña, 2006) pero, en general, se dispone de poca información al respecto. Para poder avanzar sobre éstos resulta imprescindible revisar otras realidades nacionales y regionales en donde esos centros, desde la Universidad, priorizan la investigación en temas económicos y sociales vinculados con espacios locales.

Tomando como referencia un trabajo realizado por la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos de Chile (Anepe) y la investigación efectuada por Marta Tello Beneitez podemos clasificar estos centros en la primera generación surgidos a principios del siglo XX con una fuerte orientación académica y de investigación, sin identificación política pero sí abocados al estudio de la política tanto nacional como internacional. Un ejemplo de estos *think tanks* es el The Brookings Institution con sede en Washington, de corte liberal.

Una segunda generación de estos centros surgió a partir de la Segunda Guerra Mundial, como mencionamos anteriormente. El gobierno de Estados Unidos demandaba asesoramiento en política exterior en el marco que planteaba la Guerra Fría. En realidad estos grupos de investigación “estaban contratados por el go-

bierno” para elaborar informes, realizar investigaciones, etc. Se destacó en este período la RAND Corporation, reconocida como un centro pionero en el mundo de los *think tanks*.

A partir de 1970 se ubica la tercera generación, la cual realiza investigaciones más críticas, independientes, y genera estrategias de incidencia tanto en la opinión pública como en la de los tomadores de decisiones. Por lo general muchos de esos centros surgen en el seno de las universidades y están formados por investigadores, alumnos, profesores, expertos, y convocan también al mundo empresarial, político y de la sociedad civil en temas específicos, de acuerdo con el área de acción y los objetivos de cada uno, usualmente vinculados con el territorio en el cual residen, cuyo objetivo final es analizar e incidir en diferentes asuntos de interés para la comunidad. Se producen publicaciones de calidad con una clara vocación de divulgación a través de varios canales, como congresos, conferencias, simposios, de la creación de redes, foros, o utilizando las tecnologías de la información (educación virtual, páginas web, entre otros).

Los Centros de Pensamiento Estratégico Territorial han sido denominados, como una forma de *think tanks* –con especial énfasis– en Chile, cuya específica función es diseñar proyectos políticos regionales con sólido fundamento técnico y amplio apoyo social, lo cual implica emprender la construcción de una nueva institucionalidad regional: pensar el territorio en forma autónoma y profesional y que estos *think tanks* territoriales constituyan un espacio desde el cual se recuperen las diferentes capacidades locales, regionales.

### **3. La innovación como premisa del desarrollo**

La originalidad de los institutos de investigación radicados dentro de las universidades, orientados a desarrollar un proyecto político-social territorial consiste, por una parte, en contribuir a incrementar las funciones de la universidad y su vínculo con el territorio para generar conocimiento económico-social-cultural y político que permita acompañar y animar procesos de desarrollo local y, por otra, en orientar y formar especialistas, disponer de sistemas de evaluación de las políticas, entre muchas de las funciones que se identificarán en el diseño de los mismos. En este sentido, la universidad asume una importancia especial en una perspectiva que se interesa fundamentalmente por la complejidad y densidad de la trama socio-institucional, por la legitimidad y representatividad de las instituciones que conforman esa trama, y por las reglas y valores que constituyen la cultura política de esa sociedad. Cuando la universidad puede involucrarse en esta dinámica como actor destacado del desarrollo territorial/local/endógeno aparece con nitidez la magnitud del papel que le corresponde en el fortalecimiento del entramado socio-institucional local.

No obstante, con relación puntualmente al tema de la incidencia de estos institutos, cabe comentar que, aunque la generación de información y conocimiento es una de sus funciones más importantes, no es el único elemento necesario para lograr la efectiva incidencia en las políticas públicas, tal como puede ser su cometido. Nos referimos a que es preciso que esos institutos sean confiables para el

o los decisores, a que ese conocimiento sea oportuno en el tiempo y relevante en cuanto al debate para generar aportes de interés en la agenda pública.

Y atento a esto último, debemos señalar que las características de la información y del conocimiento desarrollados que se pretenden ofrecer desde estas organizaciones, institutos y universidades, se corresponden con la idea de contribuciones innovadoras, es decir, contribuciones que actúen como medio para propiciar el crecimiento, la productividad, y la calidad de vida de una sociedad. Por eso dentro del concepto de innovación caben distintas acepciones que se han ido ampliando, desde aquellas primeras concepciones relativas a la innovación tecnológica y de procesos y a los sectores que componen el sistema empresarial y con orientación hacia el mercado hasta las nuevas definiciones que abarcan los valores sociales, esto es, la innovación social. Pero, como indica Javier Echeverría (2008), esta incorporación al concepto original aún no estuvo contemplada en la más reciente edición del Manual de Oslo (2005).

Asimismo, falta todavía precisión en lo que atañe a los indicadores para medir la innovación ya que, a partir de la transformación en su concepto, es preciso adecuar los estándares anteriores e incorporar indicadores específicos para la innovación social.

Echeverría (2008) considera que hay un paradigma dominante en los estudios acerca de la innovación que prioriza los desarrollos y avances tecnológicos, provenientes, claro, del conocimiento científico, de las empresas concebidas como la principal fuente de riqueza en cuanto a progreso económico y competitividad de un país, algo que también estableció, puntualmente en lo que a avances tecnológicos se refiere, la escuela schumpeteriana, y que se instaló con las siglas I+D+i como característica de ese modelo lineal.

Ahora bien, es requisito indispensable de las empresas, entonces, poseer un desarrollo de I+D que luego pueda trasladarse, desde ese original conocimiento científico-tecnológico devenido en innovación, hacia la productividad y competitividad de la empresa. Por lo tanto, tal como el Manual de Oslo lo considera, sería actividad de innovación para la empresa la inversión en I+D, en mercadotecnia y comercialización y en lo respectivo a la formación de sus recursos y transferencia del conocimiento en el ámbito interno. A esto se lo resume en otra sigla más completa: I+D+E+M+i, donde E viene a ser la empresa y M los mercados (Echeverría, 2008).

En tanto, esta medición de la innovación contemplaría únicamente la inversión empresarial en los aspectos mencionados y no la totalidad de los resultados obtenidos, esto es, sólo se distinguirían los casos que hayan sido exitosos de los que no y, en todo caso, los que están en curso en el momento.

En algunas encuestas se han comparado regiones y países y, dentro de ellos, empresas y sectores económicos, para dar cuenta de cuáles son los que presentan mayores niveles de innovación, pero es evidente que considerar con cierta exclusividad el conocimiento innovador en materia empresarial, es decir, en lo referente a productividad, competitividad empresarial, costes de producción y lo inherente a los mercados, tal como es la denominada “concepción Oslo” de la innovación o,



por ejemplo, referirnos a los procesos innovadores como únicamente de carácter tecnológico no es acertado puesto que hay otros indicadores de innovación que no pueden cotejarse con esos parámetros o desde ese paradigma. Y aquí aparece la necesidad de comprender otros procesos que son igualmente innovadores porque apuntan a mejoras significativas, los procesos de innovación social y cultural, para los cuales aquella sigla representativa del modelo lineal (I+D+E+M+i) ya no es aplicable.

Consecuentemente, en algunos países se ha optado por continuar estudiando y elucidando el concepto de innovación ya no orientada específicamente al mercado sino tratando de abarcar los procesos gestados desde la sociedad misma, la cultura, el arte, la educación y otros ámbitos factibles de producir conocimiento innovador.

A partir de esta nueva concepción más inclusiva, que atañe y atiende a los valores sociales, la calidad de vida, la participación ciudadana, la calidad medioambiental, el nivel y desarrollo educativo, entre otros factores, se hace hincapié en el estudio del conocimiento y el pensamiento de modo de extraer el aporte de las buenas prácticas en ese sentido, y de la investigación científica y tecnológica como indicadores primordiales.

Una innovación social es importante en tanto se orienta a valores sociales, y es menester, por lo tanto, identificar y tener en cuenta estos valores en cuanto sean comparables en lo atinente a resultados a los valores económicos comentados, esto es, respecto de su relevancia en pos del bienestar, la calidad de vida, el funcionamiento adecuado de los servicios, por ejemplo. Y ello puede ser medido en niveles de satisfacción de determinados grupos de personas.

Por otra parte, pero indudablemente vinculada a la concepción de innovación, surge la cuestión de cuáles son las fuentes y cuáles los medios que hacen a la innovación social, puesto que aquí los resultados no son directamente proporcionales en valores económicos o en cuanto a comportamientos de mercados.

Podemos decir que para que una innovación social sea tal es fundamental que se trate de un conocimiento o de una práctica efectiva y continuada de la cual se haya apropiado la sociedad, del uso cotidiano y sostenido en el tiempo de esa innovación por parte de las personas.

Ahora bien, a diferencia del modo lineal que presentamos respecto de la innovación empresarial, donde la única fuente y medida de los resultados eran la investigación y el desarrollo, en este tipo de innovación hay una pluralidad de fuentes y asimismo de canales para distribuirla y de usuarios que se apropian del mismo. Hablamos de que el conocimiento innovador se origina en diversos ámbitos, incluso en el de las artes y la cultura, y especialmente en el universo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), donde se puede advertir muy claramente cómo se crean, se distribuyen y se utilizan las ideas innovadoras e incluso es posible acceder a índices de impacto y de aceptación de una comunidad científica con relación a ese conocimiento.

En este último ámbito mencionado, por ejemplo, es factible determinar que los suministradores de innovación, los hacedores de las ideas innovadoras, son los

productores de conocimiento, quienes publican en revistas especializadas sus artículos e investigaciones y forman parte de una inmensa base de datos que contiene la producción más novedosa en las distintas materias de que se trate. Por lo tanto, los que abrevan en esas fuentes y a su vez producen nuevo conocimiento sustentado en ellas, distribuyen el conocimiento innovador, lo modifican y lo completan. Y también son distribuidores de esas ideas innovadoras los sitios que condensan esa producción científica y la ofrecen al público, como las bibliotecas, los educadores, profesores universitarios, que acercan el conocimiento a sus alumnos, los divulgadores, los medios periodísticos que se hacen eco de las novedades científicas.

En tanto, los usuarios de ese conocimiento son además fuente de innovación dado que una gran cantidad de otras innovaciones nace de los sujetos que, mediante su utilización, crean un nuevo producto para resolver su necesidad. Otros usuarios imitan esa creación y generan cierta comunidad respecto de ese nuevo desarrollo. Y también innovan al compartir socialmente el conocimiento, sobre todo al transferirlo de modo interdisciplinario. Estas ideas las plasmó con claridad Eric von Hippel especialmente en su texto *Democratizing innovation* (2005).

Para concluir este punto, luego de considerar los tipos de innovación planteados y sus distintas y variadas procedencias, ya sean empresas, institutos, grupos sociales, ámbitos culturales y educativos productores de conocimiento e ideas innovadoras, lo que nos interesa en este trabajo es tomar este recorrido del conocimiento y el accionar de algunos institutos de investigación fundados en uno o en ambos criterios de innovación. En esta oportunidad, seleccionamos tres casos representativos de estrategias de innovación ubicados en el País Vasco. Se trata de Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad; Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional, Universidad del País Vasco; y Lanki, Instituto de Estudios Cooperativos.

#### **4. Estrategias de innovación territorial en el País Vasco**

De acuerdo con los referentes teóricos mencionados en párrafos anteriores, presentamos a continuación tres experiencias concretas que dan cuenta de los elementos primordiales a partir de los cuales estos institutos pueden ser considerados como *think tanks* territoriales (aunque sus nombres difieran de esta dicción). Sus objetivos, investigaciones, intervenciones, comprenden los aspectos observados como premisas básicas para determinar su calidad de tales. Nos referimos puntualmente a los componentes de ese rol multifuncional que comentamos más arriba, con respecto a la confluencia de actores gubernamentales y sociales, a la producción de conocimiento e información sobre el territorio con la finalidad de acompañar en la toma de decisiones, a la orientación de la acción pública de la región, a la aceptación y promoción de la universidad como interviniente en el desarrollo local, a la admisión y utilización de anteriores experiencias como aprendizaje a completar y ampliar, y al establecimiento de una red de comunicación y cooperación entre los distintos actores para promover el desarrollo.

#### 4.1. Orkestra<sup>1</sup>, Instituto Vasco de Competitividad

Este Instituto sirve como puente entre la comunidad académica y la administración pública que intervienen en el territorio con las empresas que protagonizan la transformación competitiva y con los actores que operan en la sociedad civil. Comienza sus actividades en el año 2006 en el seno de la Fundación Deusto de la Universidad de Deusto, en el País Vasco, con sedes en Donostia-San Sebastián y Bilbao. Se establece y cobra importancia con los años no sólo como referencia internacional en el análisis de la competitividad territorial sino fundamentalmente como actor relevante en la mejora de la competitividad del País Vasco.

En términos generales, promueve investigación de excelencia, programas de instrucción especializados y la permanente interacción con los diferentes agentes económicos. A este respecto, actúa como eslabón entre la investigación de excelencia y su aplicación en la mejora de la competitividad. Entre sus objetivos destacan:

- El análisis de la competitividad de la economía y sociedad vascas
- La reflexión sobre las alternativas para mejorar la competitividad
- La evaluación de impacto de las políticas aplicadas a la mejora de la competitividad
- El diseño y promoción de las estrategias competitivas

Orkestra está compuesto por investigadores, docentes y empresarios. Algunas entidades públicas (el Gobierno Vasco, SPRI, la Diputación Foral de Gipuzkoa DFG/GFA), empresas y entidades privadas (Euskaltel, Kutxa, y Repsol-Petronor) apoyan su proyecto. También una cátedra de Energía, creada en 2010 como parte de sus actividades, cuenta con apoyo adicional del Ente Vasco de la Energía (EVE), Gamesa, Iberdrola y The Boston Consulting Group (BCG).

Se trata de una estructura corporativa formada por un Consejo de Administración, órgano colegiado responsable de la administración del Instituto y conformado por miembros que pertenecen a empresas del sector privado, del Gobierno y de la Universidad. También cuenta con un Consejo Asesor compuesto por expertos internacionales en competitividad y un Comité de Seguimiento que monitorea sus actividades al que igualmente componen miembros del Gobierno, de la Universidad y del sector privado. A su vez, cuenta con un Comité de Patronos de la cátedra de Energía cuyos integrantes son expertos en la materia.

Las actividades que realiza el Instituto se enmarcan en tres funciones básicas: investigación, interacción, instrucción (denominadas “las 3 íes”).

De acuerdo con la primera función del Centro, la investigación<sup>2</sup> que realizan y los procesos que acompañan los investigadores, ellos mismos consideran que no es suficiente puesto que, para que la investigación se inyecte en lo social, es necesario generar un espacio de colaboración abierto, lo que ellos denominan “generar capacidades en procesos” (entrevista Miren Estensoro, 2012).

En cuanto a la segunda función, de interacción<sup>3</sup>, es entendida como la labor de facilitación de los temas objeto de estudio como en la aplicación de los resultados de la investigación. El Instituto se caracteriza primordialmente por este aspecto de

“acción”, de vínculo entre los resultados de la investigación y su aplicación en el territorio.

Y la instrucción<sup>4</sup> es la tercera función, centrada en la especialización y dirigida a fijar contenidos, acreditar programas y diseñar e impartir programas propios.

Las áreas de conocimiento en las cuales el Instituto se apoya son: (i) Territorio, innovación y clústeres<sup>5</sup>: orientada a la identificación, análisis y mejora de aquellos factores que son claves para el logro de una competitividad territorial sostenible; (ii) Estrategia<sup>6</sup>: estudia particularmente esos factores clave de la competitividad empresarial, centrándose para ello en el análisis de sus mercados, procesos de innovación, capital humano, organización y estrategias de internacionalización. Refuerza este análisis con estudios comparativos de su posicionamiento competitivo con respecto a empresas que operan en otras regiones; (iii) Emprendimiento<sup>7</sup>: focalizada en el estudio del ecosistema emprendedor vasco, fundamental para lograr mejorar la calidad e impacto económico de los proyectos emprendedores. Con ello se pretende conseguir las condiciones óptimas para que las iniciativas emprendedoras se forjen y prosperen satisfactoriamente.

Toda la estructura del Instituto se sustenta en los ejes teóricos de competitividad, innovación y conectividad, como la capacidad o aptitud que tienen para unir, enlazar, relacionar, comunicar personas, sistemas o factores, de tal manera que de ese proceso pueda surgir algo nuevo y con valor, ya sea material o inmaterial.

Orkestra, a través de su actividad, desempeña en el territorio una función determinante para facilitar el enlace entre agentes y factores que inciden de manera sustancial en la competitividad de las empresas y, por ende, de los territorios (Memoria, 2011: 17).

## **4.2. Hegoa<sup>8</sup>, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional, Universidad del País Vasco**

Hegoa es una organización de la sociedad civil que desde su identidad como instituto universitario y sin fines de lucro trabaja en la promoción del desarrollo humano a través de la investigación, la formación y la incidencia en políticas públicas. Comenzó sus actividades en el año 1987 y desde sus inicios tuvo la misión de “construir, proponer, incidir y aplicar, desde el pensamiento crítico, marcos teóricos, procesos y estrategias alternativas de desarrollo humano y de cooperación transformadora”. Entre sus valores propone: *la justicia*, como marco de referencia a los derechos humanos que determinarán las prioridades y las pautas de su trabajo; *la solidaridad*, en el sentido de que las actividades de Hegoa asuman prioritariamente los intereses de las sociedades, los colectivos y las personas más vulnerables; *la equidad entre hombres y mujeres* como un compromiso por el cambio de las condiciones estructurales de las relaciones de poder entre ambos géneros.

Los principios de acción que orientan su actividad son:

- a) *Fomento del pensamiento crítico*: las iniciativas que Hegoa impulsa parten de la crítica del actual modelo de desarrollo vigente con la pretensión de aportar a la construcción de alternativas basadas en la igualdad y la justicia.
- b) *Participación en alianzas y redes con los sujetos y agentes de la coope-*

*ración*: la capacidad para construir una agenda alternativa depende también de que se genere una estructura fuerte, diversa y articulada, que la defienda. Además, la tarea ingente que dicho proceso de construcción supone obliga a la articulación y la búsqueda de sinergias con los sujetos de transformación y con otros agentes que acompañan a éstos.

*c) Apuesta por el alineamiento del conjunto de la actividad de Hegoa con el Plan estratégico 2010-2014.*

*d) Apuesta a la lógica construcción-propuesta-incidencia-aplicación* como enfoque de trabajo para toda la planificación de Hegoa, así como las iniciativas que se inserten en ellas.

*e) El enfoque feminista como marco de análisis integral y de definición de prioridades*: se plasma en la transversalización de la política de género tanto en las planificaciones como en la cultura y en las estructuras organizativas, así como en establecer medidas específicas de empoderamiento de las mujeres.

*f) Considera la multiculturalidad como una mirada necesaria*: este principio de acción tiene interés tanto para los análisis en torno al desarrollo y la cooperación como para las estrategias que diseña para fortalecer vínculos con los movimientos sociales.

*g) Fortalecimiento institucional integral dentro de una estrategia basada en las propias capacidades.*

En tanto, en el trabajo y en las propuestas de Hegoa se identifican 6 objetivos estratégicos:

#### **4.2.1. Adoptar el desarrollo humano local y el acompañamiento a los movimientos sociales**

Se trata, por un lado, de articular esfuerzos para avanzar en la construcción de un marco teórico de referencia en torno al concepto de *desarrollo humano local*, entendido éste como un enfoque pertinente y necesario desde el que enfrentar la globalización neoliberal. Este marco, construido sobre la base de parámetros y dimensiones específicas, permitirá medir el desempeño de los territorios en términos de bienestar –cada cual en función de su propia conceptualización aunque sustentado también en elementos universales– así como plantear pautas concretas de intervención que permitan progresar en los objetivos últimos de bienestar.

Por otro lado, Hegoa se plantea el reto de revisar críticamente la actual agenda de la cooperación con la pretensión de que ésta se adapte a las prioridades y necesidades de los movimientos sociales transformadores considerados como sujetos prioritarios de cambio. Así, en un primer momento se analizarán las dinámicas que definen la actual agenda de cooperación desde esta perspectiva, diagnosticando a su vez la relación entre movimientos sociales y cooperación en el Estado Español; en un segundo momento, se pasará, en función de los resultados del diagnóstico, a la construcción de nuevos enfoques, nuevos instrumentos, nuevas metodologías y

procedimientos que permitan la inserción natural de los movimientos sociales en las políticas de cooperación.

#### **4.2.2. Contribuir a la conformación de un ámbito especializado de estudios en desarrollo humano y cooperación**

La institución considera necesaria la existencia de estudios sobre desarrollo y cooperación de carácter multidisciplinar y con un enfoque global. Por lo tanto, para los próximos cuatro años del plan estratégico, uno de los objetivos prioritarios debe ser contribuir a conformar y consolidar los estudios sobre el desarrollo y la cooperación en todas aquellas actividades relacionadas con la investigación, docencia, publicaciones, espacios de debate, mecanismos de difusión e incidencia, recursos de documentación, etcétera.

Para ello consideran necesario establecer los puentes adecuados entre los diferentes tipos de investigación; promover el reconocimiento en el ámbito académico de la validez científica de la investigación aplicada y de la divulgación especializada en el campo del desarrollo y la cooperación; impulsar un sistema institucional y unas políticas que, al igual que en otros países de la Unión Europea, ofrezcan un sólido apoyo a la investigación sobre desarrollo; y establecer vínculos con centros europeos y también con otros de América latina y de África, ya sean universitarios o vinculados a ONG y movimientos sociales, con un importante potencial en materia de investigación y de generación de pensamiento innovador y crítico.

#### **4.2.3. Fortalecer el carácter procesual de las iniciativas que Hegoa impulsa**

Se plantea el objetivo de que todas las iniciativas que impulsa se inscriban dentro de *procesos estratégicos* que nacen en la generación de pensamiento crítico y que avanzan hacia la aplicación y la incidencia política y social en torno a los mismos. De esta manera, el trabajo de las diferentes áreas se articulará en función de planes estratégicos que responden a los compromisos y al enfoque del plan institucional y que posibilitan las sinergias internas y externas para la construcción de dichos procesos de largo plazo.

#### **4.2.4. Consolidar una red de alianzas con sujetos y agentes prioritarios**

Hegoa es consciente de que para avanzar en sus apuestas es necesario tejer una sólida red de alianzas estratégicas que haga factible la participación activa de otros agentes y sujetos en procesos comunes. Se propone definir una política de alianzas sobre la base de tres ámbitos prioritarios: la universidad, los movimientos sociales y los agentes de cooperación.

#### 4.2.5. Fortalecer integralmente las capacidades organizativas de Hegoa

Sólo desde una estructura y una cultura organizativa transparente, dinámica y sólida, Hegoa será capaz de hacer frente a los objetivos estratégicos que se plantea. De este modo, la coherencia entre estrategia y estructura se convierte en premisa, por lo que es necesario evolucionar en una nueva cultura integral de planificación, protocolización y evaluación del trabajo interno y externo.

#### 4.2.6. Incidir en el compromiso feminista de Hegoa

Este Instituto hace explícito su compromiso feminista y quiere avanzar en el desarrollo del mismo tanto en su cultura interna de trabajo como en su propuesta de cara a la sociedad. Así, se compromete con un plan de acción continuo que elimine las desigualdades entre mujeres y hombres, favorezca el empoderamiento de las mujeres de la organización y transversalice la teoría y la práctica feministas en todos los ámbitos de actuación y trabajo de Hegoa.

Desde la perspectiva descrita, y partiendo de su condición como Instituto mixto universitario conformado por una organización social y por la universidad pública vasca, de la que forma parte, Hegoa estructura su trabajo en diferentes áreas que permiten vincular de manera orgánica el binomio investigación-acción en la búsqueda de estos nuevos paradigmas:

- **Investigación:** esta área centra su trabajo en el análisis de diferentes variables y dimensiones del concepto de desarrollo humano así como de las herramientas y estrategias de intervención en este marco de referencia –entre las que se encuentra la cooperación internacional– con el objetivo último de participar en la construcción de nuevos modelos alternativos. Para ello, cuenta con diferentes grupos de investigación –algunos de carácter estable, otros más específicos– liderados por el personal docente e investigador adscrito a Hegoa y que participan de diferentes redes de investigación con otras universidades y organizaciones sociales. A su vez, todos estos grupos coordinan sus esfuerzos en la Comisión de Investigación.

El resultado de este proceso es la publicación y difusión social de libros, cuadernos de trabajo, tesis e investigaciones concretas, entre otros documentos relevantes.

- **Formación:** los programas de formación universitaria pretenden capacitar de modo específico en la comprensión y análisis de la realidad actual en términos de desarrollo humano, de manera que se avance en la propuesta de procesos alternativos de transformación que nos acerquen a una sociedad más justa, equitativa y democrática. A tal efecto, los programas ofrecidos son:

- Programa de Doctorado sobre Estudios de Desarrollo
- Master Universitario Oficial en Globalización y Desarrollo
- Master Universitario Oficial en Desarrollo y Cooperación Internacional

- Master online en Estrategias, Agentes y Políticas de Cooperación para el Desarrollo
- Cursos monográficos sobre dimensiones específicas del desarrollo humano

- **Documentación:** el acceso a la información es un requisito fundamental de todo proceso formativo e investigador. Desde este punto de vista, Hegoa cuenta con un Centro de Documentación especializado en desarrollo humano y cooperación internacional, adaptado a las nuevas tecnologías, y con la meta de ir convirtiéndose progresivamente en un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Los servicios ofrecidos son:

- Acceso a la biblioteca digital a través de la página Web de Hegoa
- Edición de boletines digitales temáticos
- Consulta online de la hemeroteca y la sección de obras de referencia
- Atención personalizada, OPAC en sala de lectura y servicio de reprografía
- Préstamos de libros y documentos

- **Educación para el desarrollo y sensibilización:** la búsqueda de una sociedad justa y equitativa adquiere una dimensión global y holística en tanto norte y sur –cada cual según su responsabilidad histórica– somos partícipes de los procesos de cambio. Así, el norte debe replantearse su modelo de desarrollo y analizar su participación histórica en la generación y perpetuación de las desigualdades como paso necesario para avanzar en una transformación sistémica.

En este sentido, Hegoa entiende el trabajo de incidencia sobre la sociedad vasca como parte indisoluble de su estrategia de cooperación transformadora. Esta labor se vehicula a través de dos lógicas complementarias:

- La educación para el desarrollo, entendida como una herramienta privilegiada para generar nuevos enfoques del concepto de ciudadanía y para incidir en los valores y actitudes personales a través de la formación y sensibilización del profesorado y educadores/as, así como a partir de programaciones específicas para el trabajo en centros educativos.
- La sensibilización y la incidencia política como ámbitos de generación de conciencia crítica entre nuestra sociedad y para posibilitar el vínculo de las agendas de los sujetos sociales del sur y del norte.

- **Asesoría:** la personalidad mixta de Hegoa ofrece la posibilidad no sólo de investigar nuevos paradigmas, modelos o estrategias, sino que permite poner en marcha algunas iniciativas demostrativas que después puedan servir como insumo para las investigaciones.

Al respecto, el área de asesoría centra su actuación en este objetivo y desarrolla experiencias novedosas de cooperación sobre la base del desarrollo humano local. Además, y como meta específica del área, esta área también realiza labores de in-



cidencia sobre las instituciones públicas, proponiéndoles asesorías específicas de cara a fortalecer el carácter transformador de sus planteamientos y políticas.

### 4.3. Lanki, Instituto de Estudios Cooperativos<sup>9</sup>

Lanki es el Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea<sup>10</sup> y se ubica en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Situado dentro de la Experiencia Cooperativa de Mondragón (ECM), tiene como misión investigar de forma multidisciplinar el hecho cooperativo y realizar desde ahí un servicio a la realidad cooperativa. La razón de ser de este Instituto es investigar y reflexionar sobre el hecho cooperativo y la autogestión, enfocando prioritariamente su vertiente social, educativa y jurídica.

Se trata de una investigación que desde el interior de la Experiencia Cooperativa de Mondragón privilegia la comprensión de la propia experiencia a la luz de un saber multidisciplinar lo más amplio y actualizado posible. Supone una labor de sistematización y reflexión que debe combinar el estrecho contacto con los protagonistas de la experiencia cooperativa y autogestionaria a todos los niveles con un conocimiento de las ciencias sociales y una lectura rigurosa de la cambiante realidad global en que se desenvuelve el hecho cooperativo. Lanki se orienta como un servicio de investigación, reflexión y formación que se ofrece en círculos concéntricos, empezando por la propia Mondragon Unibertsitatea, MCC, la realidad cooperativa o autogestionaria vasca, y diversos agentes del ámbito internacional.

Entre sus características destacan su interdisciplinariedad enfocada en lo socioeducativo, su juventud, la combinación de autonomía y nexos con los agentes cooperativos, su plurilingüismo desde el euskera, y su apertura preferente a las relaciones con el sur del planeta. Asimismo, en cuanto a sus líneas de investigación, su priorización de las *vertientes sociales y educativas* fundada en la percepción de la importancia de activar en especial la correspondiente a la Experiencia Cooperativa de Mondragón y de actualizar la reflexión práctica sobre sus dimensiones sociales. A esta prioridad se incorpora la investigación sobre la inter-cooperación para el desarrollo y la vertiente jurídica del hecho cooperativo.

En tanto, respecto de la centralidad de la *autogestión* como horizonte reflexivo, Lanki trabaja en ésta como paradigma amplio, desde la fórmula organizativa a nivel micro hasta un proyecto social basado en la autonomía, en la capacidad de decisión de las personas.

Con relación a la interdisciplinariedad, este Instituto aborda el hecho cooperativo y autogestionario e intenta combinar el pensamiento cooperativo con las aportaciones de diversas ciencias sociales, como la Sociología, la Filosofía, la Pedagogía, la Psicología y el Derecho.

Juventud: Lanki es un instituto joven (nace en el año 2000) y da prioridad al proceso de **incubación**. Es fundamental la formación abierta de sus miembros, mayoritariamente jóvenes, como base para ofrecer un servicio transformador.

Combinación de **autonomía** y **nexos con los agentes cooperativos** de la Experiencia Cooperativa de Mondragón: Lanki realiza su labor desde la autonomía reflexiva necesaria para poder aportar conocimiento crítico sobre el hecho coope-

rativo. Por otra parte, siendo parte del entramado cooperativo de MCC, trabaja estableciendo nexos continuos con los protagonistas cooperativos, por dos razones: a) su vocación fundamental de servicio a los agentes cooperativos; y b) la necesidad de contar con los protagonistas para realizar reflexiones e investigaciones de calidad.

Tratamiento lingüístico: plurilingüismo desde el euskera. Lanki trabaja fundamentalmente en euskera, su producción básica se realiza en dicha lengua. El castellano es también lengua de trabajo importante y el inglés ocupa el tercer lugar como vehículo internacional en la página Web y en algunas de sus publicaciones.

Un instituto abierto a las relaciones internacionales que entronquen con sus líneas de investigación. Constituye un campo de relación especial el ámbito de cooperación al desarrollo cooperativo del sur del planeta, que entronca con una de las líneas de investigación.

Se compone de un equipo de catorce investigadores, la mayoría profesores con dedicación parcial, y una red de colaboradores tanto en el alumnado, como en las cooperativas y otras universidades.

## **5. Reflexiones finales**

De acuerdo con los objetivos planteados por nuestra investigación y los interrogantes generados podemos concluir que los tres centros de investigación universitarios pueden ser caracterizados como *think tanks* territoriales. En este sentido cumplen con las premisas fijadas para ser caracterizados como tales. Los tres institutos estudiados otorgan a las universidades en las que están radicados, una clara intervención para aportar al desarrollo territorial, como mediadora en los procesos de articulación multiactoral. Así mismo en su función histórica, la universidad, como formadora de recursos humanos, asume precisamente tanto a la formación, una función clave para responder a las necesidades del territorio, así como la investigación multidisciplinaria, obteniendo resultados, efectos y sostenibilidad para los procesos de desarrollo. La innovación empresarial, sistémica así como la social aparece como un proceso en constante retroalimentación entre estos institutos, los distintos actores y el territorio. Así mismo cumplen un rol multifuncional ya que garantizan poder monitorear y animar la acción pública en el espacio local, como confluencia de la acción gubernamental y la acción de los actores sociales. En este sentido producen conocimiento e información sobre el territorio, sobre las empresas, las cooperativas, sobre áreas como la cooperación internacional, acompañando a estos actores y en diversas áreas para la toma de decisiones, por lo que se transforman en instrumentos de la gobernanza local. Disponen para ello, de conocimiento socio-económico, político, cultural, ambiental para el desarrollo territorial. Albergan en su seno experiencias anteriores, pero sin duplicar esfuerzos, acumulan aprendizajes con el objetivo de promover una práctica de la acción y una cultura territorial.

Se destaca también la capacidad para generar redes, encuentros, intercambios sistemáticos, asistencia a proyectos internacionales, que promueven la cooperación, la innovación y el desarrollo.

Por lo expuesto consideramos oportuno llamar a los tres casos estudiados como “buenas prácticas” susceptibles de ser llevadas a escala como modelos, que reconociendo sus particularidades, pueden ser propuestos para lograr esta sinergia universidad/territorio.



## Referencias

1. Todos los datos e información reportada han sido relevados de las entrevistas abiertas realizadas a dos investigadoras del Instituto Orkestra: Dra. María José Aranguren (directora del área Territorio, Innovación y Cluster); y la Dra. Miren Estensoro (investigadora de la misma área) el día 7 de junio de 2012. Asimismo, de los contenidos de la página Web: [www.orkestra.deusto.es](http://www.orkestra.deusto.es), y de la Memoria 2011 del Instituto.
2. En el año 2011 publicaron 21 artículos en revistas científicas –11 de ellos en revistas de reconocido prestigio internacional (ISSCI)–, y además seis libros y ocho capítulos de libros.
3. Durante 2011 organizaron 22 eventos (conferencias, seminarios, talleres, jornadas, etc.) en los que participaron cerca de 1.500 profesionales, representantes empresariales, representantes del sector público y agentes socioeconómicos en general.
4. En 2011, más de 600 personas participaron en programas de formación organizados por Orkestra. Asimismo, los investigadores del Instituto colaboran en 10 sesiones de formación impartidas por Deusto Business School.
5. Los proyectos que realiza actualmente esta área son: European Cluster Observatory-II; Coordinación y seguimiento de políticas de I+D a nivel regional en la UE; Gipuzkoa Saren; Políticas Municipales y generación de entornos locales innovadores; Learning from Difference; Indicadores de Innovación.
6. Los proyectos de esta área son: Infraestructura de tecnología/innovación; Evaluación de políticas de innovación; Cadenas Globales de Valor; Identificación de Clústeres en las comarcas y municipios del País Vasco; Evaluación participativa de la política de clústeres; Estudio sobre el legado histórico de las asociaciones clúster; La aproximación a la gobernanza a través de la investigación-acción; Asesoramiento en el diseño, implantación y evaluación del Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013; Red Innovanet; Construcción de estrategias regionales para la competitividad; Conferencia Global anual del TIC1 2012; La internacionalización de la empresa vasca en el mundo poscrisis: casos de estudio; La internacionalización de los servicios en el País Vasco; Iniciativas de transferencia de conocimiento como herramienta para aumentar la propensión de las empresas a la innovación abierta.
7. Los proyectos de esta área: Global Intrepreneurship Monitor para el País Vasco; Plataforma Crecer “Emprendedores Crecer”; Business Angels Crecer; Ecosistema emprendedor; Estudio sobre estrategia y herramientas de intra-emprendimiento.
8. La información sobre Hegoa se recabó de la página web: [www.hegoa.ehu.es](http://www.hegoa.ehu.es), de entrevistas realizadas a su coordinador general, Dr. Luis Giuridi, de consultas al acervo de la biblioteca del Instituto y asistencia a varios seminarios realizados en el periodo entre mayo-junio de 2012.
9. La información sobre Lanki fue recabada de la página Web [www.lanki.coop](http://www.lanki.coop), de bibliografía consultada sobre la Universidad, el Instituto y el grupo Mondragon. Asimismo, se realizó una entrevista a Leire Uriarte, responsable del área de trabajo: flujos de experiencias entre la ECM y las cooperativas de economía popular, el 15 de junio de 2012 en la sede del Instituto.
10. Lanki es el Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea, universidad surgida dentro de la experiencia cooperativa de Mondragón, hoy organizada como Mondragon Corporación Cooperativa (MCC). Se trata de una universidad cooperativa constituida por tres Facultades cooperativas autónomas de trayectorias diferentes: la Escuela Politécnica Superior de Mondragon, la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Eskoriatza, y la Facultad de Ciencias Empresariales de Oñate. Mondragon Unibertsitatea tiene aproximadamente unos cuatro mil alumnos. En sus órganos de soberanía participan con poder paritario (un tercio) tres colectivos socios: los socios trabajadores (profesores y personal), los socios usuarios (alumnos) y los socios colaboradores (cooperativas y entidades colaboradoras).

## Bibliografía

- M. BRAUN; M. CHUDNOVSKY; N. DUCOTÉ y V. WEYRAUCH (2006), *A comparative study of policy research institutes in developing countries*. Global Development Network's bridging Research and Policy Project, Buenos Aires, Argentina, CIPPEC.
- A. BRYANT & K. CHARMAZ (2007), *The Sage Handbook of Grounded Theory*, Paperback edition.
- COMISIÓN EUROPEA (2005), *Informe general sobre la actividad de la Unión Europea*, Bruselas, Luxemburgo.
- J. ECHEVERRÍA (2008), "El Manual de Oslo y la innovación social", en *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, CL XXXIV.
- A. GARCÉ y G. UÑA (Coords.) (2006), *Think Tanks y Políticas Públicas en Latinoamérica*, Buenos Aires, Prometeo.
- B. GLASER (1992), *Emergence vs. forcing: Basics of grounded theory analysis*, Mill Valley, CA, Sociology Press.
- G. KLEINING & H. WITT (2000), *The Qualitative Heuristic Approach: A Methodology for Discovery in Psychology and the Social Sciences*, Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 13. Disponible en: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001136>, consultado el 8 de marzo de 2013.
- J. MCGANN (2010), "The Global Go To Think Tanks", in *The Learning Public Policy Research Organizations in the world, Think Tanks and civil societies Programa 2009*, Philadelphia, USA, Foreign Policy Research Institute.
- OCDE-EUROSTAT (2005), *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, 3ª edición, OECD-Comunidad Europea.
- ORKESTRA (2011), Instituto Vasco de Competitividad. Memoria 2011.
- N. SHERWOOD TRUITT (2000), "Think Tanks in Latin America", en J. MCGANN y R. WEAVER KENT (comps.), *Think Tanks and Civil Societies: Catalyst for Ideas and Action*. New Jersey, USA, Transaction Publishers.
- A. STRAUSS Y J. CORBIN (2002), *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*, Bogotá, CONTUS-Editorial Universidad de Antioquia.
- M. TELLO BENEITEZ (2008), *Guía de think tanks en España*, Madrid, Fundación Ciudadanía y Valores.
- G. UÑA, C. LUPICA, L. STRAZZA (2010), *Think tanks, decisores gubernamentales y actores políticos: Factores críticos para fortalecer el vínculo entre el conocimiento y las políticas públicas en Argentina*, Buenos Aires, Konrad Adenauer Stiftung-Fundación Siena.
- E. VON HIPPEL (2005), *Democratizing innovation*, Paperback edition.

### Páginas web consultadas:

- Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Universidad del País Vasco: [www.hegoa.ehu.es](http://www.hegoa.ehu.es)
- Lanki, Instituto de Estudios Cooperativos: [www.lanki.coop](http://www.lanki.coop)
- Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad: [www.orkestra.deusto.es](http://www.orkestra.deusto.es)

Recibido: 21/11/2013. Aceptado: 29/04/2014.

Prudencio Mochi, "Institutos de investigación en el País Vasco como *think tanks* territoriales". Revista *Temas y Debates*. ISSN 1666-0714, año 18, número 28, julio-diciembre 2014, pp. 107-126.