

# *Hacia una Sociedad Vasca 2030 basada en Valores Innovadores*



**Edita:** Innobasque - 2010  
Agencia Vasca de la Innovación  
Parque Tecnológico de Bizkaia  
Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

**Depósito Legal:** BI-1237/2010



Los contenidos de este libro, en la presente edición, se publican bajo la licencia:  
Reconocimiento–No comercial–Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons  
(más información [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es\\_CO](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO))

**Diseño:** Doble Sentido

Libro **Verde** – **Green** Paper

# *Hacia una Sociedad Vasca 2030 basada en Valores Innovadores*

# Índice

Presentación	6
Nota de autores	8
Resumen Ejecutivo	12
<b>1. Hacia una Sociedad Vasca Innovadora</b>	<b>14</b>
1.1. Visión 2030. Hacia una Sociedad Vasca Innovadora	15
• ¿Qué modelo de Sociedad Innovadora queremos construir?	15
• La importancia de los valores en la construcción de una Sociedad. Ética de mínimos	16
• ¿Crisis de valores? ¿Debilidad? ¿Renacimiento?	17
1.2. ¿Necesitamos impulsar Valores Innovadores en nuestra sociedad?	18
• ¿Qué son los valores para una Sociedad Innovadora? Hacia una Cultura de la Innovación. Tipología de valores	18
• ¿Qué valores positivos han conducido a la Sociedad Vasca en el pasado hasta la situación actual? ¿Qué valores tenemos en nuestra sociedad actual? ¿Cuáles hemos perdido y deberíamos recuperar? ¿Qué valores nuevos deberíamos impulsar?	19
<b>2. Marco propositivo: Valores para el impulso de una Sociedad Vasca Innovadora que fomente el espíritu emprendedor y la creatividad</b>	<b>22</b>
2.1 Conceptualización	22
• El valor del Conocimiento	22
• El valor de la Cooperación	25
• El valor de la apertura al cambio	27
• El valor de la actitud abierta a la Globalización	28
2.2. Desagregando los valores de innovación	29
• Comportamientos para el Conocimiento	29
• Comportamientos para la Cooperación	30
• Comportamientos para el Cambio	31
• Comportamientos para la Globalización	32
<b>3. Palancas y frenos: Identificación de los factores que posibilitan o impiden el desarrollo de cada uno de estos valores en la Comunidad Autónoma del País Vasco</b>	<b>34</b>
<b>4. Ámbitos de actuación: Personas, Organizaciones y Territorio</b>	<b>42</b>
<b>5. El camino a recorrer</b>	<b>46</b>
5.1. Participación, consenso y difusión a la Sociedad	47
5.2. De Valores Propuestos a Valores Declarados y admitidos por todos	48
5.3. De Valores Declarados a Valores Vividos	49
5.4. Ser reconocidos por ser una Sociedad con valores innovadores	49
<b>Bibliografía</b>	<b>52</b>
<b>Participantes</b>	<b>54</b>

## Presentación

**Este Libro Verde es un instrumento para el debate, punto de partida y lugar de encuentro para la socialización de preguntas y retos a los que nos enfrentamos todos, que pueda dar lugar – tras un debido amplio y rico proceso social – a un Libro Blanco cuyo contenido recoja el consenso en el que definamos esa Ética de Mínimos y esos valores para una Sociedad Vasca Innovadora. Este libro blanco podría constituir así un primer paso hacia la construcción de esa sociedad innovadora singular que queremos tener.**

De ahí, que definido en sus elementos centrales, como se intenta en este Libro Verde, («conocimiento», «cooperación», «apertura al cambio» y «globalización») deba continuar, mediante aportaciones de todos, con la propuesta de un Libro Blanco donde, tras concretar aún mas en los valores innovadores a implementar para avanzar hacia la sociedad vasca de 2030 que deseamos, abordar las reticencias que habrá que superar y las voluntades que habrá que concitar para que la utopía no se quede en mera quimera. La utopía forma parte del ámbito de lo plausible, de lo racionalmente plausible, teniendo en cuenta los condicionamientos reales en los que tenemos que vivir. La quimera se asemeja más a un cuento de hadas en la que la sociedad, o algunos miembros de la sociedad, sueñan con algún paraíso inexistente. La utopía, amén de unos objetivos a conseguir, una ilusión a alcanzar, unos ideales por los que luchar, presupone la toma de conciencia del camino a recorrer, del esfuerzo a invertir, de las inercias a superar, de los conciudadanos a convencer. La utopía exige racionalidad en los juicios y competencia en los promotores. La innovación debe mirar a la utopía, nunca a la quimera, camino directo al desastre (Javier Elzo).

Creemos que la Sociedad Vasca espera y necesita este espacio de reflexión social impulsado desde sus personas, organizaciones y desde ella misma, desde una visión a largo plazo, que responda a un bien común superador de intereses cortoplacistas limitados a diferentes grupos de interés.

JUAN M<sup>a</sup> OTAEGI

*Líder i-Talde de Valores de Innobasque*

BEGOÑA ETXEBARRIA

*Co-líder i-Talde de Valores*

## Nota de autores



Este primer borrador de libro verde **Hacia una Sociedad Vasca 2030 basada en Valores Innovadores** es un trabajo impulsado desde un grupo de personas de la Agencia Vasca de Innovación –Innobasque, y a petición de la misma.

Abordar una tarea compleja como la que nos encomendaron exige bastantes dosis de interés, y un gran convencimiento sobre la necesidad y la urgencia del tema que tenemos entre manos. Gaston Berger (uno de los padres de la prospectiva) decía que con la prospectiva había que «ver lejos, amplio, profundo, pensar en el ser humano, tomar riesgos». Desde los años 70, en el seno de Futuribles (organización prospectiva de referencia) se milita para agregar tres características descuidadas por precursores cercanos a los *Príncipes* en las Sociedades Jacobinas: **ver de otra manera** (desconfiar de las ideas concebidas), **ver conjuntamente** (apropiación) y **utilizar métodos tan rigurosos y participativos como sea posible**, para reducir las inevitables incoherencias colectivas.

Además se nos indican los dos errores simétricos que debemos evitar:

- **Pensar desde arriba**, con expertos al servicio de la acción del Príncipe olvidando la apropiación. Es una mala idea querer imponer una buena idea.
- **Expulsar a los expertos en la «materia azul»** de los informes **para ceder la palabra al pueblo** y privilegiar la «materia amarilla» de los consensos del presente. El sueño consensual de las generaciones presentes es a menudo un acuerdo momentáneo para que nada cambie y para transmitir a las generaciones futuras el peso de nuestras irresponsabilidades colectivas.

**Tal prospectiva puede ser participativa, pero es contraria a la definición misma del desarrollo sostenible.** Consagra el triunfo de los egoísmos individuales a corto plazo (¡las únicas desigualdades injustas son aquellas de las cuales no sacamos partido!) en detrimento de los intereses colectivos a largo plazo.

Las decisiones valientes que hay que tomar en cuenta son raramente consensuales, y si la prospectiva debe ser participativa, la estrategia que se inspira de la misma compete a las y los representantes elegidos, quienes, además, deben hacer prueba de voluntad y valentía para evitar caer en la trampa de la demagogia participativa.

Así que siguiendo estas indicaciones, estamos tratando de enfocar nuestro trabajo con las dosis adecuadas de «ver de otra manera– participación– apropiación–valentía» y tratando de evitar los dos errores simétricos.

El objetivo que perseguimos es **impulsar un proceso de debate sobre una cuestión que consideramos central en el camino de transformación hacia una Sociedad Vasca Innovadora 2030: los valores sobre los que debemos asentarla y construirla.**

Somos conscientes de la dificultad de la tarea, aunque esta circunstancia no debe paralizarnos. Este borrador es sólo la primera parte del proceso. Hemos llegado a él por metodología de co-creación, desarrollada en 22 meses, muchas horas de forma altruista, de más de 25 personas que de manera estable han compuesto el grupo de trabajo, y con la intervención de otras 100, que han ido leyendo nuestros documentos y nos han dado sus opiniones. Iniciamos nuestro trabajo con un recorrido por las fuentes y lo publicado, proceso al que sumamos la propia experiencia de las y los participantes en los debates. Al final de este documento hemos incluido la lista de personas que componen el núcleo promotor del i-Talde, y participantes en las distintas sesiones.

Muchas de las miradas que aquí se recogen se muestran tanto a título individual como a título colectivo: son las miradas de personas que han contribuido con el conocimiento y la experiencia de su trabajo en sus organizaciones, y como miembros de la sociedad. Gracias a esta doble visión, hemos ido dando un sustrato de «significados compartidos», sin el cual es imposible seguir avanzando hacia la construcción de una Sociedad Vasca Innovadora.

Al interés inicial de unas pocas personas, hemos ido añadiendo el interés de otras muchas, y nos ha animado a generar nuevos borradores, que han dado paso a nuevos intercambios y contrastes en grupos, y lo han abierto a sesiones plenarias con grupos más numerosos (100 personas en el acto de Kooperera, 4 de marzo de 2009). Por otro lado, hemos asegurado que estas ideas que aquí presentamos están alineadas con otros enfoques de otros grupos que trabajan en el ámbito en nuestro entorno: Presentación de Javier Elzo sobre los resultados del País Vasco en la encuesta mundial de valores 2009, y conferencia del Profesor Imanol Zubero. Trabajos sobre conceptualización y publicación sobre sociedades innovadoras (Innerarity y Gurrutxaga 2009), investigaciones de la Facultad de Psicología Social sobre organizaciones innovadoras (Catedrático Emérito Sabino Ayestaran y otros), Investigación Hacia una cultura Innovadora (Proyecto Etortek –CONEX, Rodríguez, Hoyos de la UPV /EHU, el Instituto de Investigación de Mondragón Unibertsitatea MIK, y otros 2009) o los trabajos del Instituto de Competitividad de la Fundación Deusto (Mikel Navarro, Olga Rivera y Jon Azua), por citar algunos de los más relevantes. También se han revisado fuentes bibliográficas que figuran al final del documento.

A todas estas personas, a las que han participado y de cuyas fuentes hemos bebido ideas, a todas, pedimos perdón a la vez que permiso. Perdón porque –seguro– pecaremos de falta de rigor científico, y permiso para apropiarnos de los conceptos al servicio de la acción y la participación. Creemos que el proyecto merece la pena.

***«Mañana es demasiado tarde, debemos hacer algo hoy... porque los problemas que afronta la Humanidad son demasiado grandes, urgentes y profundos»***

**AURELIO PECCEI, PRIMER PRESIDENTE DEL CLUB DE ROMA**



## Resumen Ejecutivo

En los dos primeros años de andadura de Innobasque hemos podido confirmar que existe un claro consenso en torno al objetivo de hacer de Euskadi «El referente en innovación en el año 2030». Llegar a este objetivo implica un cambio cultural de alto calado, que deviene en la práctica en un cambio social. En este proceso es crucial definir los valores sobre los que debemos asentar y construir la sociedad innovadora del futuro.

A este fin, el i-Talde de Valores de Innobasque ha trabajado durante dos años en una primera propuesta, que hemos trabajado a partir de dos premisas básicas: que sean pocos, para que la sociedad pueda fácilmente conocerlos e interiorizarlos, y que sean lo suficientemente genéricos para que en su desarrollo puedan adaptarse las diferentes realidades de Euskadi.

Los valores propuestos para el impulso de una sociedad vasca innovadora que fomente el espíritu emprendedor y la creatividad son los siguientes:

- 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.

Además de definir y profundizar en la propuesta de estos valores, en el documento explicitamos los comportamientos que deben de ir asociados para que se incorporen a la gestión de nuestras actividades de cada día. Igualmente, hemos definido cuales son los motores y los frenos que deberemos gestionar en este proceso de cambio, y desarrollamos propuestas de acción para fomentar estos valores en Euskadi, a la vez que definimos el camino a recorrer.

El formato elegido ha sido el de «Libro verde», que permite y facilita la participación de la sociedad y de las organizaciones que la representan. Por lo tanto, este documento es y debe ser entendido como una propuesta abierta para ser criticada y mejorada. Nuestro objetivo es llegar al final de este proceso de debate con una propuesta inicial enriquecida, que se transforme en el compromiso de la sociedad vasca hacia los valores que van a guiar el cambio social para la innovación. Una suerte de gran «Pacto sobre los Valores» que quedaría recogido en «El Libro Blanco» de los valores de la innovación.

En Innobasque somos plenamente conscientes de que un proyecto de esta envergadura sobrepasa nuestra responsabilidad y competencias. Nuestro objetivo en esta fase es buscar apoyos básicos que permitan corroborar la utilidad y viabilidad de este proyecto.

Consideramos que este trabajo constituye una buena plataforma para contrastar el esquema de participación con que está previsto que se realice. Una metodología en la que desde Innobasque queremos ofrecernos como facilitadores en el proceso de participación y debate en lo que se considere interesante nuestra presencia.

Desde nuestra visión, tenemos un pleno convencimiento en que esta reflexión es uno de los proyectos clave para acometer con seriedad y de una manera integral el camino de la innovación en la Sociedad Vasca, y entendemos, además, que en el desarrollo de este proceso, iremos generando nuevos espacios que ayudarán a mejorar la cohesión de nuestra sociedad.

## 1. Hacia una Sociedad Vasca Innovadora

### 1.1. Visión 2030. Hacia una Sociedad Vasca Innovadora

#### ¿Qué modelo de Sociedad Innovadora queremos construir?

Todas las sociedades avanzadas se enfrentan al reto de seguir evolucionando, integrando nuevos matices al sustrato de los valores que han dado lugar a lo que hoy se es como sociedad. La Sociedad Vasca no es una excepción. Las organizaciones que la componen y toda ella, en general, están demandando un cambio social en el que los valores de la innovación y el emprendizaje se vayan convirtiendo en referentes, generando una cultura no sólo abierta a los cambios, sino generadora también de cambios.

Euskadi es un territorio compuesto por más dos millones de habitantes (2.147.754) que a lo largo de su historia ha labrado una imagen de «pueblo laborioso», «gentes serias en la que se puede confiar, de palabra», que «hacen negocios alrededor de la mesa», señas de identidad que –en parte– nos han permitido a lo largo de la historia, avances significativos hasta alcanzar un grado de desarrollo que se sitúa en el ranking de las regiones europeas en la posición 55 (Eurostat 2009).

Hoy el mundo está cambiando a una velocidad vertiginosa y este pequeño territorio trata de mantener su identidad con unas reglas del juego distintivas en una economía y sociedad cada vez más globalizadas; unas reglas del juego globales en un espacio donde se compite global y localmente. ¿Cómo podemos desarrollar nuestra identidad en este nuevo contexto? ¿Cómo podemos dar respuesta a los retos que se nos plantean? ¿Cómo podemos desarrollar una cultura que nos permita aumentar la capacidad competitiva de nuestras empresas y nuestro país? Estas preguntas son indispensables si queremos abordar estadios más avanzados de desarrollo económico, humano y social, en lugar de quedarnos anclados en la complacencia de lo bien que nos haya podido ir hasta ahora.

En Julio de 2007 el Gobierno de la Comunidad Autónoma del País Vasco promovió la creación de la Agencia Vasca de la Innovación – Innobasque, como una institución privada con apoyo público, cuyo objetivo es ser el catalizador e impulsor del cambio en Euskadi hacia un nuevo modelo de competitividad innovador, más humano y sostenible. La meta que se formuló fue convertir a Euskadi en EL referente en innovación en Europa.

Han pasado casi tres años desde el nacimiento de este «movimiento social a favor de la innovación» y hemos ido alcanzando algunos importantes hitos en ese camino, especialmente en lo referente a la movilización de la sociedad vasca y sus líderes hacia una **visión común Euskadi 2030**. También se han producido avances en la conceptualización, con un interesante recorrido por lo que hoy en Euskadi podemos entender por Sociedad Innovadora y los contextos estructurales que la favorecen (Innerarity y Gurrutxaga: «¿Cómo es una Sociedad Innovadora?». 2009).

Después de este tiempo de trabajo colectivo podemos afirmar que la **Sociedad Vasca Innovadora** que queremos construir es una sociedad que sitúa a **personas y organizaciones en el centro de la actuación**, de tal modo que orienta su acción hacia la mejora de las **condiciones necesarias** que han de darse para que surja la innovación. En estas condiciones necesarias podemos señalar el siguiente conjunto de variables: altos niveles de **cooperación entre actores** a nivel local, regional y nacional en **instituciones públicas y privadas**, **buenos sistemas de gobernanza** que crean políticas sociales efectivas, **nivel educativo**

**de la ciudadanía, participación ciudadana, cualificación profesional** de la población, **bajos niveles de exclusión social**, concentración de **tasas de empleo** en sector TIC's, **empresas e industrias del conocimiento**, sistemas de transporte, **instituciones culturales de calidad**, conocimiento del **inglés** que les permita **acceder al mundo e interactuar con él** (acceso al conocimiento, movilidad de jóvenes, internacionalización de empresas, etc.), por citar algunas de ellas (Innerarity y Gurrutxaga: «¿Cómo es una Sociedad Innovadora?». 2009. pg. 63).

Mientras se recorrían los primeros pasos de este camino de forma zigzagueante, **en 2008 estalló la crisis económica mundial**, y tanto ella como el proceso de innovación iniciado un año antes en Euskadi, pusieron de manifiesto la necesidad de volver a profundizar en lo **que de verdad caracteriza a las sociedades innovadoras**. En ese contexto volvía a aparecer el convencimiento de que **son los factores endógenos las causas del éxito o del fracaso de los territorios o de las empresas**. Estos provienen, casi siempre, del lado de las personas y de sus organizaciones.

La respuesta a los retos del futuro se sitúa en la innovación y en la capacidad de los actores y de los territorios para organizarse de manera competitiva. Ello nos lleva, en palabras del filósofo vasco Innerarity, al convencimiento de que no hay innovación sin sociedad, o, dicho de otra manera: **la innovación es un asunto social**.

Henry Ford lo había dicho: «Quítenme todo, pero déjenme a los hombres, y volveré a comenzar». La movilización de la inteligencia creativa es tanto más eficaz cuanto se inscribe en el marco de un proyecto explícito y conocido. La apropiación de ese proyecto es el camino del éxito. Motivación interna y estrategia externa son, por lo tanto, dos objetivos indisolubles que no pueden abordarse por separado.

### **La importancia de los valores en la construcción de una Sociedad.**

#### **Ética de mínimos**

De esta comprensión de la Sociedad Innovadora que queremos construir se deriva un sentimiento bastante generalizado: no tendremos éxito en el proceso de transformación de nuestra sociedad si junto a la Visión formulada («Sociedad Vasca 2030 a la cabeza de las sociedades Innovadoras Europeas») no reflexionamos a fondo sobre la cultura y los valores sobre los que queremos apoyarla y plantear nuestra acción.

Una vez identificado el modelo de sociedad que queremos alcanzar, necesitamos abrir el debate y la reflexión sobre este punto. En el propio modelo de sociedad por el que estamos trabajando, pretendemos favorecer un entorno en el que las personas vivan de forma coherente los comportamientos y actitudes vinculadas a la innovación. Todo ello necesita un sustrato y una ética de convivencia y construcción social que podríamos denominar de «**Ética de mínimos**» (en palabras de la catedrática de Ética Adela Cortina) ya que entendemos que vivimos tiempos en los que la diversidad de las personas nos lleva a distintas interpretaciones del mundo y nuestro paso por él.

Especialmente en una sociedad como la nuestra, tan dañada por diferentes manifestaciones de violencia y terrorismo, es preciso recordar que la única respuesta correcta está en el imperio del estado de derecho y en el escrupuloso



respeto, siempre y en todas las circunstancias, de los **derechos inviolables de la persona humana**. Conviene recordar con la historiadora Lynn Hunt que «los DD.HH. precisan de tres cualidades entrelazadas. Los derechos deben ser *naturales* (inherentes a los seres humanos), *iguales* (los mismos para todos y todas) y *universales* (válidos en todas partes)».

### **La dimensión ética como fundamento de todo**

Esta crisis ha demostrado que el mundo debe ser más austero, mejor repartido y más solidario. ¿Cómo conseguirlo? Avanzando hacia una nueva «Revolución Humana» en la que la sabiduría, el entendimiento, el amor y la compasión, el respeto mutuo y la armonía con la naturaleza tengan como objetivo el crecimiento sostenible y la paz verdadera. Éste es el tesoro encerrado en los conceptos orientales y occidentales de la dignidad de la vida.

**Por ello, proponemos que el consenso sobre los valores innovadores de la Sociedad Vasca incluya un compromiso básico de una sociedad profundamente ética y basada en valores.**

### **¿Crisis de valores? ¿Debilitamiento? ¿Renacimiento?**

Estamos ante la primera **gran crisis de la era de la globalización**, como bien dice Durão Barroso, presidente de la Comisión Europea. Un momento histórico en el que nos enfrentamos a enormes desafíos, en los órdenes financiero, económico, social y político, provocados por acontecimientos inéditos. **Desafíos también de orden personal, que nos exigen nuevos modos y maneras de abordar los problemas que presenta el nuevo ciclo económico que comienza.** Entre estos acontecimientos inéditos podemos citar los siguientes: diferencias de género, globalidad, comunicación global en tiempo real, relación al momento entre culturas, movimientos migratorios, fundamentalismos, poder de multinacionales y contrapoder de movimientos alternativos, capitalismo insolidario y corrupción, o libertad de expresión sin límites.

**El escritor y economista José Luis Sampedro opina que «vivimos en una sociedad muy rica en conocimiento científico, y enormemente pobre en sabiduría, que es el arte de vivir, de llevar al colmo las potencialidades de la existencia humana».**

**Ricardo Díez Hochleitner, presidente de Honor del Club de Roma, recuerda que «a pesar de los logros del pasado y del presente, el mundo actual encierra la raíz del desasosiego, causado por los profundos cambios inherentes a la transición hacia una nueva sociedad globalizada y un nuevo ambiente amenazado».**

La propuesta de Sociedad Innovadora Vasca 2030 no puede quedar al margen de las dificultades con las que avanza el mundo, porque es parte de él, y – tal y como hemos visto con esta crisis- todo está interconectado, todo es interdependiente. Junto a las dificultades propias intrínsecas de la Sociedad Vasca, debemos abordar las dificultades generales como parte del mundo que somos, y todo ello, nos

plantea el reto de repensar lo esencial. Estas circunstancias difíciles nos dan pie a la oportunidad de un **renacimiento basado en valores**.

### 1.2 ¿Necesitamos impulsar Valores Innovadores en nuestra sociedad?

#### ¿Qué son los valores para una Sociedad Innovadora? Hacia una Cultura de la Innovación. Tipología de Valores

Las Sociedades son complejas y sus procesos de transformación lo son más aún; son múltiples las variables que entran en juego en una dinámica de sistemas que nos cuesta comprender. Ante esta complejidad no podemos abandonar este proceso a la casualidad: debemos influir en él de tal modo que podamos dirigirlo a lo que deseamos conseguir.

Proponemos trabajar sobre las **condiciones estructurales, de tal suerte que se genere un clima favorable a la innovación**. Entre estos factores claramente encontramos **los elementos culturales**. Podríamos sintetizar esa cultura en la idea de una **sociedad abierta al aprendizaje, capaz de cuestionar sus certezas, evidencias y rutinas, de afrontar el efecto desestabilizador** que todo ello supone.

**Los sistemas y las sociedades que se orientan por el aprendizaje ganan la partida frente a las que sólo aprenden con dificultad y prefieren decirle a la realidad cómo debería ser.**

La sociedad del aprendizaje nos lleva a revisar las estructuras sobre las que asentamos nuestras organizaciones, y a cambiarlas. La flexibilidad y apertura al cambio debería ser una de las señas de identidad más relevantes de las sociedades innovadoras; flexibilidad para organizar su estructura, para cambiarla y para ir incorporando personas nuevas al proceso, de manera que éste pueda mantenerse y renovarse independientemente de las personas que van participando en él.

El paso hacia una sociedad del conocimiento y la innovación consiste, sobre todo, en darnos cuenta de que la energía de los talentos y las capacidades es incomparablemente superior a la fuerza de la materia y de todas sus posibles transformaciones. La fuerza de lo inmaterial aparece como incomparablemente superior a la fuerza de la materia en las sociedades del conocimiento y la innovación.

#### Valores finalistas – valores instrumentales

Los puntos anteriores se refieren a la sociedad innovadora que queremos construir, y llevan implícitos unos determinados valores asociados a ese fin, que denominamos valores finalistas. En este sentido, el Profesor Javier Elzo insiste en la necesidad de señalar valores instrumentales, como medio que nos lleva al fin.

En la sociedad vasca se da una clara priorización de los valores finalistas (tolerancia, responsabilidad, etc.) en la educación de las y los hijos, en detrimento de los valores instrumentales como la abnegación, la determinación, la perseverancia y, sobre todo, el sentido de la economía y el trabajo duro.

La sociedad vasca necesita ampliar el foco de atención sobre **valores instrumentales**, por lo que, después de haber analizado la complejidad de las variables y condiciones que entran en juego, llegamos al consenso de fijar nuestra atención en 4 valores principales, que entendemos críticos para el éxito de la Sociedad Vasca en su transformación:

- 1) **Conocimiento y apertura al aprendizaje.** Conocer los problemas a los que nos enfrentamos que son siempre cambiantes.
- 2) **Apertura al cambio y proactividad.**
- 3) **Cooperación** para resolver los problemas.
- 4) **Globalización**, entendida como factor que nos condiciona y al que debemos enfrentarnos con una **actitud abierta**.

### **Necesidad de impulsar valores individuales y colectivos.**

#### **Utilidad práctica y retos**

Necesitamos impulsar valores individuales y colectivos por motivos intrínsecos a la naturaleza humana. Necesitamos algo en lo que creer, que sea profundo, nos conmueva lo suficiente como para convertirse en el motor de nuestra acción; creencias que se puedan transmitir y generen confianza en el futuro.

Los valores, las creencias profundas, se manifiestan en lo que se hace, pero parten, nacen de lo que se es y de lo que cultivamos en nuestro interior, de manera que crean una forma especial de ver el mundo y de que el mundo nos reconozca de una manera singular.

**¿Qué valores positivos han conducido a la Sociedad Vasca en el pasado hasta la situación actual? ¿Qué valores tenemos en nuestra sociedad actual? ¿Cuáles hemos perdido y deberíamos recuperar? ¿Qué valores nuevos deberíamos impulsar?**

#### **«El pueblo vasco es un pueblo trabajador»**

Así nos ven, así nos vemos. Trabajamos para que esa creencia, ese valor, crezca y se reafirme. Alrededor de ese valor hemos construido un pueblo próspero y reconocido y respetado como tal. ¿Hemos perdido ese valor? ¿Necesitamos cambiarlo por otro? Tal vez debemos cambiar «trabajador» por «innovador», o sumar estos dos atributos. O quizás lo que necesitamos es comprender qué significa «trabajo» realmente.

Los valores giran en torno a los supuestos que tenemos sobre ellos, se sostienen en estos supuestos, que les dan vida, calor y razón de ser.

En torno al valor «**trabajador**», nacieron y llegaron a convertirse en referencias únicas singulares distintas realidades y realizaciones en el País Vasco, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Esas realidades son todavía hoy difícilmente repetibles y explicables en otros contextos, y han tenido como denominador común la actitud de este pueblo en el momento de enfrentarse a los problemas y encararlos a través de esfuerzo y compromiso transformador, colaborando y cooperando con otros agentes, próximos y ajenos. Sostenidos por una fuerte visión que tocaba la fibra más íntima del ser humano, y por un espíritu de **justicia** y **bienestar**, acogimos a muchas personas que vinieron a trabajar, y así crecieron y se manifestaron valores de **solidaridad**. Muchas gentes vascas a lo largo de nuestra historia también marcharon a otras tierras en un movimiento de **globalización** y trasvase de **conocimiento**.

Para lograr ese espíritu de bienestar y justicia, el pueblo vasco ha sido siempre muy exigente con la empresa, con grandes exigencias personales de confort, seguridad en el empleo, trabajo acomodado a sus posibilidades, buen compañerismo, elevado salario, etc.

### **Este espíritu de justicia, bienestar y solidaridad debe volver al centro de atención de la sociedad vasca.**

Recordemos que en Euskadi se dan unos índices de felicidad y bienestar en la vida personal relativamente altos. Sorprende que estos índices no sean igualmente altos al referirse al campo del trabajo, debido quizás a esos grandes niveles de exigencia hacia el trabajo personal.

En la sociedad vasca el trabajo destaca como elemento de realización personal, más que de utilidad social. El trabajo tiene valor principalmente como factor necesario para el desarrollo personal y familiar, pero su valor como útil de realización colectiva queda en segundo lugar.

#### **Solidaridad identitaria**

Euskadi también ha destacado históricamente por conformar una sociedad con una alta solidaridad identitaria, muy exigente ante el compromiso público cuando se trata de colectivos de proximidad (la sociedad en la que viven, los compatriotas, la familia, las gentes de su barrio,...). La solidaridad se situaría en niveles inferiores en cuanto a colectivos más concretos (personas mayores, discapacitadas, los niños y niñas pobres, etc.).

La exigencia colectiva o genérica («necesidad de dotarnos de valores compartidos») es mucho mayor que la implicación individual y personal a la hora de llegar a la concreción fáctica de estos valores.

La ciudadanía vasca se mueve entre la búsqueda de la libertad y protección individual y la necesidad de responsabilidad colectiva. Se observa una notoria mayor confianza en las instituciones que protegen al individuo (sanidad, seguridad social, policía) y en las que lo forman (enseñanza) que hacía las que encarnan proyectos colectivos (gobierno, parlamentos, UE, ONU), así como hacia las grandes empresas.

Se otorga a la función pública (la administración) la delegación de responsabilidades en el entramado institucional, ante la menor voluntad de adquirir responsabilidades en el trabajo cotidiano y personal, que como ya se ha señalado, se ve como factor de realización individual en mucho mayor grado que como responsabilidad colectiva. Esta responsabilidad colectiva no está ausente, pero se tapa cargándola sobre las instituciones colectivas públicas (el gobierno y la clase política) o privadas (empresas). Lograr aunar el innegable sentido de lo colectivo con la imperiosa necesidad de no delegarlo en quienes de oficio se ocupan de ello (en gran medida por delegación, cuando no desidia, de una sociedad de alto bienestar y desimplicada de lo social) es la gran labor que queda por hacer en el futuro a la sociedad vasca de hoy.

#### **¿Y ahora?**

Momentos de cambios intensos en distintos periodos de nuestra historia han dado lugar a transformaciones de calado, señas de identidad que han ido contribuyendo al nivel de desarrollo actual. Si profundizamos en su significado estas transformaciones estuvieron asentadas en unos principios y valores que ahora nos pueden sostener de nuevo. Y paralelamente, debemos mantener ante la vista una dimensión más amplia, un contexto novedoso y complejo. Todo un reto para una sociedad como la vasca.

Pero esto **¿cómo se hace?**

¿Podrán nuestras instituciones y empresas enfrentarse a este reto? ¿Cómo se hacen crecer los valores? ¿Cómo podemos dar valor a otras formas de creación de riqueza? ¿Cómo se pueden evaluar nuestras aportaciones en los distintos ámbitos, y con todos los agentes?

**Tal vez nos encontramos ante una necesidad de mirar con nuevos ojos aquellos valores que todavía nos sirven y otros nuevos valores que debemos incorporar.**

Para conseguir un avance significativo de los cuatro valores que se desarrollan en el siguiente punto, es necesario recuperar valores tradicionales como el del «trabajo», «esfuerzo», «solidaridad», citados anteriormente. Esta crisis nos ha llevado de nuevo a los parámetros de las sociedades materialistas, un continuo que nos ha hecho retroceder «puntualmente» para luego avanzar.

## **2. Marco propositivo: Valores para el impulso de una Sociedad Vasca Innovadora que fomente el espíritu emprendedor y la creatividad**

## 2.1 Conceptualización

Tras reflexionar sobre el tipo de valores necesarios para el desarrollo de una Sociedad Vasca Innovadora, se quiere dar un paso adelante identificando cuatro grandes valores sobre los que asentarla, aportando unas líneas de acción que puedan incorporarse en el día a día de personas y organizaciones.

- **El valor del conocimiento:** como el **recurso clave, la principal materia prima** de este proceso.
- **El valor de la cooperación:** la **metodología de trabajo, la forma en la que se producen los resultados** que añaden valor a ese conocimiento y dan lugar a las innovaciones, o a los cambios.
- **El valor de la Apertura al cambio:** como **la actitud necesaria** para aplicar el conocimiento adquirido.
- **El valor de la actitud abierta a la globalización.** Como **el contexto** en que se desarrollan todos estos valores. Un contexto que debe ser percibido por los actores y tomado como un valor en sí, es decir, el valor de la mentalidad global y la visión en el entrono global.

Entre todos ellos existe una enorme interrelación que condiciona el análisis de sus límites. Coincidimos con el pensamiento del filósofo Javier Echeverría cuando interpreta la Innovación Social como algo **multipolar**, no lineal. En el caso de los valores ocurre otro tanto: no son lineales y resulta imposible señalar unos más prioritarios que otros.

En la misma línea, Sabino Ayestaran rechaza un discurso lineal sobre los valores, defendiendo una aproximación **circular**, en el sentido de que el desarrollo de unos valores pone en peligro otros valores, igualmente importantes. El conocimiento tiene que integrarse en la acción; la competición tiene que integrarse en la cooperación; el cambio tiene que integrarse en la cooperación en el conocimiento y en la acción; la globalización tiene que integrarse en el desarrollo de las personas y de los grupos humanos. Rara vez nos encontraremos con valores que no entren en contacto con otros.

La complejidad de los procesos de innovación en los grupos humanos y en las sociedades ha de suceder en distintos polos abajo-arriba, arriba-abajo, cruzados, en red... con nuevos actores, con los actores de siempre y con nuevas ideas. Esta dinámica provoca que todo vaya sucediendo a la vez de forma algo caótica, hasta que va apareciendo un cierto orden.

### El valor del Conocimiento

Para centrar el concepto de conocimiento profundizamos en primer término sobre su significado. Entendemos conocimiento como el saber y la capacidad adquirida por una persona a través de la experiencia o la educación (**información más experiencia**). Su adquisición implica varios procesos cognitivos: percepción, aprendizaje, comunicación, asociación y razonamiento. Trasladados éstos a la **Sociedad del Conocimiento** veremos que comprenden dimensiones sociales, éticas y políticas.

El conocimiento ha de ser anterior a la innovación. El conocimiento se presenta como el principal valor que personas e instituciones deben fomentar para estar preparadas para moverse en la senda de la innovación. Se trata de conocer las experiencias pasadas, conocer las teorías y enseñanzas de la materia específica, pero también de conocerse a uno mismo, conocer el entorno en que se

opera, conocer la realidad de otras materias, etc. Y mantener ante todo este caudal de conocimiento la **actitud de apertura permanente al aprendizaje continuo**.

Junto a la parte de las actitudes, existe una parte de aprendizaje en áreas concretas que también debe potenciarse. Se trata del conocimiento tradicionalmente conocido como **formación / sabiduría**. Dentro de ésta encontramos todas las ciencias humanas, sociales, científicas, experimentales, etc. del saber humano. Dentro de ellas se identifican diferentes tipos de conocimiento:

- **El Conocimiento del Entorno** para conocer los diferentes aspectos de la realidad en la que cada empresa u organización se mueve, saber qué ocurre a nuestro alrededor y por qué. *Una sociedad innovadora requiere de entidades abiertas al conocimiento global.*
- **El Conocimiento Sistémico**, porque además de que cada persona o institución tiene unas inquietudes y quehaceres concretos, centrados en un área, el conocimiento del entorno, nos lleva, o debería llevarnos, a adquirir una capacidad para comprender escenarios y sistemas complejos y cambiantes: *ser capaces de interrelacionar las cosas y los problemas globales.*
- **El Conocimiento específico**. La especialización en una materia concreta nos ayuda a contar en nuestro contexto con personas expertas, aumenta el nivel científico de las investigaciones, el desarrollo de nuestras empresas, etc. Aunque apostemos por el conocimiento sistémico, no minusvaloramos la importancia de la profundización en materias concretas. No debemos confundir compartir el conocimiento con estandarizarlo.
- **El Conocimiento continuo**. Durante muchos años hemos hablado del aprendizaje permanente, life-long-learning, por lo que no vamos a incidir en esta idea nuevamente. Lo que procede es continuar ahondando en ella, pero con una visión que acoja tanto la formación continua en materias concretas, como la formación global y la formación en actitudes. El conocimiento se desarrolla en contacto con los demás, en el día a día de trabajo, de convivencia, y no sólo en cursos o sesiones de formación. Se debe utilizar la experiencia del trabajo y la convivencia diaria para sumar valor y construir conjuntamente (aprendizaje sin límite de edad ni espacio).

Pero además tenemos en cuenta que en una economía mundial del conocimiento donde la innovación se erige como pieza clave de la competitividad, la difusión rápida de ideas nuevas y la transmisión del conocimiento, propicia y facilita una Cultura de Innovación. Todo ello atendiendo siempre al concepto de *progreso humano y social*: la motivación para el conocimiento debe ser ética y contribuir al bienestar de todos y todas, en su máximo nivel. Imaginar, actuar-transformar y tomar decisiones hoy para construir el futuro.

La transmisión de todo tipo de conocimiento mediante el aprendizaje presenta tres modalidades concretas:

El **aprendizaje formal**: el desarrollado en centros de educación y formación, que conduce a la obtención de diplomas y calificaciones reconocidos.

El **aprendizaje no formal**: realizado paralelamente a los principales sistemas de educación y formación, no suele proporcionar títulos formales. Este tipo de aprendizaje puede adquirirse en el lugar de trabajo, o a través de las actividades de organizaciones y grupos de la sociedad civil (como organizaciones juveniles, sindicatos o partidos políticos). También puede ser adquirido merced a organi-



zaciones o servicios establecidos para completar los sistemas formales (como cursos de arte, música o deportes, etc.).

El **aprendizaje informal** es un complemento natural de la vida cotidiana. A diferencia del aprendizaje formal y no formal, el aprendizaje informal no es necesariamente intencionado y, por ello, puede no ser reconocido por los propios interesados como positivo para sus conocimientos y aptitudes. Sin embargo, merced al auge exponencial de las nuevas tecnologías de información e intercomunicación, esta modalidad de aprendizaje será más importante cada día, y pudiera suplantar en su capacidad de socialización incluso a las demás modalidades en determinados colectivos.

Este aprendizaje informal debe ser valorado, puesto que «corre el riesgo de quedar excluido por completo del panorama, a pesar de que es la forma más antigua de aprender y sigue formando la base del aprendizaje en la primera infancia. La aparición de la tecnología informática en las casas antes que en las escuelas subraya la importancia del aprendizaje informal. Los contextos informales representan una enorme reserva educativa y podrían ser una importante fuente de innovación para los métodos didácticos».

**El conocimiento y el aprendizaje continuo se valoran como el recurso clave, la principal materia prima para que este proceso de innovación social tenga lugar. Se erige como el pilar central a partir del cual las personas desarrollan el resto de valores aquí propuestos.**

### **El valor de la cooperación**

**El valor de la cooperación resulta imprescindible en el camino de la innovación.**

Entendemos cooperación como la forma en la que los componentes de un sistema o de un grupo realizan un trabajo conjunto para la conseguir una misma meta. Así son aspectos fundamentales:

- que el **fin** sea **compartido** y consensuado,
- que la consecución de ese fin implique la **colaboración**.

El primer paso necesario hacia la cooperación es la visualización de la meta a la que se quiere llegar con ese esfuerzo colectivo. Esta meta puede ser próxima o lejana, pero en todos los casos debe estar bien identificada por todos los agentes.

En ocasiones, el fin a lograr será identificado previamente por una parte, y el resto podrá o no compartirlo, y hacerlo propio. El modelo ideal es aquel en el que **el fin se construye entre todos**, se define atendiendo a las inquietudes, requerimientos, conocimientos y posibilidades de cada parte. De esta forma, el objetivo será propiedad de todos, y será **interiorizado por cada protagonista**, que lo entenderá no como un deseo colectivo, sino como un deseo personal (apropiación intelectual y afectiva).

Las personas necesitan el éxito del equipo (obtener resultados positivos al «competir») y sentir que aportan a ese éxito. La cooperación es posible cuando cada persona se siente capacitada para dar algo que necesitan otras personas y recibir de todas ellas algo que necesita ella misma.

Es una definición dinámica, ya que los contextos cambian, las percepciones varían y también los deseos y realidades de cada uno, y con todo ello, también

los fines pueden cambiar. Una vez construida la meta, la colaboración debe darse para lograr los resultados, y es necesaria una coordinación continua en la evaluación y redefinición de los objetivos.

Junto a la meta común está el **trabajo colectivo, el esfuerzo de un grupo conjunto**, que debe compartir también el **sentido de pertenencia a ese grupo**, como el instrumento que segmenta, clasifica y ordena el ambiente social y permite el individuo emprender formas de acción social. Si así es, el compromiso será mayor y la autoestima de cada uno se verá realizada independientemente que el grupo sea muy concreto o más global (**Cooperación abierta: colaborar con el diferente, con el desconocido, con apertura «a lo otro y a los otros»**): entre generaciones, entre autóctonos e inmigrantes, entre territorios, entre partidos y visiones políticas, entre visiones identitarias, entre religiones, entre mujeres y hombres, etc.

Es fundamental comprender que no todos los agentes son iguales. Todos deben verse reconocidos, recompensados, y todos deben asumir responsabilidades, ser éticos y actuar con transparencia, pero el éxito de la acción también depende del análisis que se haga de las capacidades de cada parte, de sus habilidades respecto al grupo, y del reparto de liderazgo y roles. En estos procesos colectivos **el liderazgo** no puede ser jerárquico ni unitario, aunque sea en algunos casos necesario. Sería un error caer en el «falso igualitarismo», donde no se asuman responsabilidades y no se consiga avanzar al ritmo necesario. La fórmula idónea para estos procesos es la del **liderazgo colaborativo**, donde todas las partes compartan fines y métodos y algunas asumen responsabilidades concretas.

**Tipos de cooperación.** Independientemente de los innumerables tipos de colaboración que pueden darse respecto a las relaciones establecidas entre los agentes, se han identificado dos modalidades claras respecto a la naturaleza de la cooperación:

- **La Cooperación como cultura.** Proponemos que nuestra sociedad establezca desde los inicios del sistema educativo una dinámica que fomente la colaboración entre iguales y diferentes. Existen espacios, principalmente en el ámbito de lo social (deporte, grupos de ocio y tiempo libre, religiosos, etc.) donde las propias dinámicas internas favorecen el trabajo colectivo, la colaboración, el espíritu de equipo, etc.. Estos colectivos sirven para generar en las personas hábito y ejemplo de colaboración.
- **La Cooperación pre-establecida.** Un modelo de cooperación generado por estructuras creadas por algunos agentes especialmente proactivos: Clúster, Innobasque, Sindicatos, Organizaciones Empresariales, etc. A ellas se pueden sumar otros agentes y personas comprometidas, pero su éxito sólo se dará si éstas han adquirido (o adquieren en su evolución) la cultura cooperativa arriba descrita.

La propia sociedad vasca es un claro ejemplo de esta dicotomía. Contamos con una intensa cultura de la cooperación en entornos pequeños (familia, barrio, cuadrilla,...) pero cuesta extender ese espíritu a un nivel superior, de espacios de cooperación (oficiales y no oficiales) que afecten a toda la sociedad. Nos sentimos con mayor comodidad en espacios de relación informal pero, a priori, rechazamos los formales.

**La Cooperación para la consecución de un fin común requiere de una estrategia de reflexión y de voluntad, para que la motivación hacia la acción tenga éxito. Partimos del conocimiento propio y lo compartimos, y a través de la cooperación, añadimos valor a ese conocimiento, para generar innovaciones y cambios.**

### **El valor de la apertura al cambio**

**Innovar supone cambiar.** Cambiar el producto, el proceso, la forma de gestionar, la manera de interrelacionar con los demás, modificar una parte habitual de las dinámicas, actitudes y comportamientos de personas y entidades que persiga un objetivo. **Porque el cambio que favorece la innovación es un cambio social con visión de futuro.**

El cambio social se refiere a la evolución de las sociedades, a sus procesos de cambio político, económico y social. **Cambiamos hacia un nuevo paradigma socioeconómico, que estamos construyendo, y cuyo resultado dependerá de nuestra acción conjunta.** Hay nuevas variables que están determinando nuevos valores emergentes en las organizaciones: formación, desarrollo de personas, convivencia segura, acceso a los recursos y otros más que constituyen las bases de una sociedad avanzada. **A la revolución tecnológica hay que sumar una revolución de las ideas que ayuda a enfocar los nuevos problemas de la sociedad.**

Todas las sociedades están en continuo cambio, y es labor del individuo adaptarse. Son pocos los cambios que uno mismo puede provocar, por lo que es necesaria la actitud abierta para adaptarnos a nuevos escenarios, para conocerlos, comprender el porqué, apreciar las diferencias y no ver el cambio como un lastre. Todo esto requiere un alto esfuerzo psicológico personal para el que hay que «entrenarse», encontrando espacios donde el cambio se fomente, se potencien los retos por mejorar y por avanzar.

Ciertamente en el espíritu innovador, como una de sus notas básicas debe estar la apertura al cambio, una disposición personal, estructural y colectiva al cambio. Máxime en un mundo globalizado y viviendo una profunda y acelerada revolución tecnológica. Por todo ello es igualmente preciso estar alerta hacia el significado del cambio que se propugna, las consecuencias del mismo, las ventajas que se esperan obtener. No vale cambiar por cambiar. No todo cambio es un valor, de lo que se deriva que no toda innovación será automáticamente positiva. Puede haber, incluso, innovaciones regresivas, que nos llevan a situaciones peores a las anteriores.

La innovación es básicamente una actitud de apertura para lograr una sociedad y un mundo mejor, más justo, más solidario, más competente etc. La innovación es un medio, no un fin en sí mismo.

### **Tipos de cambios:**

- **Cambios que no dependen directamente de la persona a la que afectan.** Son los dados por circunstancias externas (medioambientales, de empresa, sociales) ante los que se puede estar o no conforme, pero que no pueden evitarse. Por ello, es fundamental mantener una actitud abierta y analizarlos con la mayor prontitud posible.

- **Cambios surgidos de la necesidad.** Son los más habituales en nuestras sociedades, en los que participamos motivados por las circunstancias, y no tanto por nuestro interés real. Generalmente estos cambios se dan en situaciones de crisis de todo tipo y plantean situaciones de mejora.
- **Cambios proactivos,** en cuyo impulso participamos, generalmente en épocas de bonanza y gran autoconfianza. Se dan cuando percibimos que estamos en disposición de intentar algo nuevo, cuando el riesgo que conllevan nos parece asumible y tratamos de adelantarnos. Son los cambios que conllevan innovación.
- **No cambio.** Es la situación más habitual. Pese a que todo cambia continuamente a nuestro alrededor, nuestra actitud suele ser reactiva («si va bien, no lo cambies») y esta actitud no nos permite afrontar ninguno de los cambios anteriores.

**La apertura al cambio es la actitud necesaria para aplicar el conocimiento adquirido. «El aprendizaje es el proceso que subyace e ilumina al cambio. El cambio es el hijo del aprendizaje». Y este cambio debe ser compartido, en cooperación con los demás en pro de una transformación social.**

#### **El valor de la actitud abierta a la Globalización**

Tradicionalmente se ha entendido por globalización la «tendencia de los mercados y de las empresas a **extenderse, alcanzando una dimensión mundial** que sobrepasa las fronteras nacionales». Pero ya no sólo se extienden los mercados, sino también las tecnologías, las culturas, los problemas, los retos y los desafíos. La palabra globalización se ha instalado con vocación de permanencia.

Entender la globalización como un valor resulta complicado. Parece claro que la globalización no es más que un fenómeno de grandes dimensiones que, en mayor o medida, nos viene dado y dentro del cual tenemos poco margen de maniobra. Con todo, en este contexto se pueden tomar diferentes actitudes, y ése es el valor al que queremos hacer referencia: la **actitud activa y abierta a la globalización**, que incluye la mentalidad global de nuestros actos, de sus causas y de sus consecuencias; la mentalidad global puesta en los entornos locales; la capacidad de adaptarse a las peculiaridades de cada entorno en función de las peculiaridades sociales, etc.

La visión general que se tiene de la actual globalización parece bastante pesimista, y recalca las influencias económicas, las desigualdades generadas y la mundialización de los problemas. Además son muchas las reticencias ante lo nuevo y lo diferente. Algunas pueden venir de motivaciones económicas, otras sociales, culturales, xenófobas, inseguridades internas, etc. Pero todas ellas se ven influenciadas por el miedo al cambio ya señalado.

Entender el concepto globalización como un valor para la innovación nos lleva a trabajar para que también se extiendan las ideas, que en cada persona, entidad y organización exista una mentalidad global que nos haga identificar las consecuencias de nuestros actos más allá de nuestro entorno directo. Mentalidad abierta a descubrir lo que hacen otros, sus necesidades, problemas, etc. Globalización con visión de **sostenibilidad**.

Todo fenómeno de globalización, en cualquier ámbito, provoca una reacción de multitud de grupos minoritarios en defensa de su identidad. El mantenimiento

de estas identidades no está reñido en modo alguno con la definición que aquí se da del valor globalización. Por ello se presenta como concepto ligado al de globalización es el de **glocalización**. La mentalidad global propuesta debe ser directamente aplicable a cada entorno local, con la capacidad de adaptarse a las peculiaridades de cada entorno en función de las particularidades sociales.

Los principales **elementos clave** identificados son:

- **Sistemas de comunicaciones globales** que conllevan una mayor interacción de grupos, y facilitan sus posibilidades de comunicación.
- **Globalización de todo**. La globalización económica abre el camino a la internacionalización de todos los aspectos del progreso humano: sociales, culturales, medioambientales, salud, recursos, seguridad, etc.
- **Mundo sin alrededores**. Responsabilizarse de las consecuencias de las decisiones tomadas en lugares determinados, con efectos en otros espacios.
- Nuevos **problemas globales** presentan nuevos **desafíos globales**, ante los que sólo son útiles soluciones con visión global (aunque en ocasiones sean de ámbito local).
- Estos problemas requieren de **nuevos actores** en el entorno global: gobiernos, empresas, PYMES, ONGs, etc. Además los actores «clásicos» deben aprender a interrelacionarse en espacios de construcción conjunta organismos internacionales de agenda global.
- **Los excluidos de la globalización**. Paradójicamente, cuanto mayor es la interrelación de los actores del proceso global, mayor es la exclusión de determinados sectores (sociales o geográficos) que no entran en tal proceso.

Entendemos la globalización como el contexto en que se desarrollan los valores del conocimiento, la cooperación y el cambio. Es un contexto que debe ser percibido por los actores y tomado como un valor en sí: el valor de la mentalidad global y la visión en el entorno (local y global).

## 2.2 Desagregando los valores de la innovación

El valor de estas propuestas reside en acertar al traducir unos valores determinados en comportamientos repetidos sistemáticamente. La apropiación de estos valores de forma colectiva va más allá de compartir su significado, y debería facilitar actitudes que promueven los siguientes elementos contenidos en cada una de las cuatro grandes categorías que hemos señalado.

### Comportamientos para el Conocimiento

Para obtener el valor del conocimiento planteado en el punto anterior resulta imprescindible partir de una **actitud necesaria**, abierta y proclive a la escucha, el diálogo, el estudio, la experiencia, etc.

La experiencia es una de las mayores fuentes de saber, por lo que debemos prepararnos para adquirir de todas las experiencias vividas las enseñanzas que nos dejan, tanto las técnicas y específicas del área, como esas enseñanzas más difusas, relacionadas con la forma de desarrollar los sucesos, las relaciones personales, etc.

Se precisan una serie de **requisitos** imprescindibles en toda persona, previos al aprendizaje. Son actitudes ante lo nuevo, que deben ser fomentadas en todas

las organizaciones e instituciones (partiendo desde la base educativa):

- Curiosidad, inquietud. Hábito de la pregunta constante.
- Ilusión por aprender. Emocionarse ante lo nuevo.
- Felicidad ante lo descubierto.
- Imaginación para abrir nuevas posibilidades.
- Valentía para no temer lo desconocido o el rechazo de quienes no comparten nuestras ideas.
- Confianza en las ideas propias para continuar adelante, y en las ideas ajenas.
- Esfuerzo para llegar a los objetivos y superar las trabas intermedias.
- Ambición para marcarse objetivos altos.
- Inconformismo, ganas de saber más.

Todos estos elementos deben ser propios de la persona que quiere aprender. Quien los haya adquirido y los tenga interiorizados afrontará su camino de formación y aprendizaje en las mejores condiciones.

La acumulación de saberes no puede ser el objetivo del aprendizaje. El conocimiento no aplicado no aporta valor a la sociedad (empresa, institución, ONG, etc.) ni satisfacción personal a quien lo adquiere.

Todo conocimiento transmitido debe conllevar una finalidad a corto, medio o largo plazo, tanto con acciones concretas, como sirviendo de semilla de futuras acciones transformadoras.

### Comportamientos para la Cooperación

Conseguir una óptima cooperación entre agentes, entidades o personas de un mismo entorno no es sencillo, y lograr que esta cooperación se extienda a agentes, entidades o personas de otros entornos resulta una ardua tarea. Es imprescindible fomentar la asimilación de una serie de actitudes y comportamientos diarios, que nos afectan en el día a día en todo tipo de entornos (laboral, familiar, social, educativo, etc.)

La cooperación ha de ser entendida como «soñar conjuntamente», construir una visión y generar entornos creativos entre diferentes. Fomentar la **cultura de la cooperación** es un proceso clave para trabajar en la senda de la innovación.

### Comportamientos clave a tener en cuenta:

- El liderazgo se convierte en liderazgo compartido, en equipo («equipos de líderes»), para un propósito común.
- Claves para dirigir personas que son distintas (diversidad), piensan diferente y son sensibles.
- Corresponsabilidad: trabajar como si el éxito dependiera del esfuerzo propio, sabiendo que en equipo 1+1 es más que 2.
- Desarrollar la autoestima y la confianza en uno mismo y en los demás.
- Comunicación y calidad en las conversaciones.
- Ambientes de comprensión «hacia el otro» (razón-emoción), basados en la libertad. Cooperación entre distintos, que supone un alto nivel de convivencia.
- Inteligencia emocional, aptitudes y capacidades de percepción, de pensamiento y razonamiento, empatía y control de las propias emociones.

- Orientación a metas comunes y ambiciosas, pero alcanzables.
- Formación de equipos ambiciosos, y construcción conjunta de comunidad.
- Asunción de riesgos.

### Comportamientos para el Cambio

Previamente a todo cambio social se requiere de una cierta preparación en cuanto a actitudes y formación. El cambio en las estructuras humanas, salvo el que no es controlado, requiere de una formación previa que nos dé la templanza básica para afrontarlo. Con una buena base de conocimientos sobre el entorno en que se actúa, la materia tratada, las personas y entidades cercanas, resulta más sencillo adquirir una actitud positiva ante los cambios, aunque éstos no sean vistos como positivos y en numerosas ocasiones no sean deseados. De lo contrario, no entenderemos cambio como progreso, como evolución o, en su peor aspecto, como experiencia de nuevos procesos de los que aprender.

Como ya se ha señalado, son pocos los cambios provocados por la persona, por lo que es imprescindible desarrollar comportamientos activos de comprensión. Es un proceso que exige un alto esfuerzo psicológico personal para el que hay que «entrenarse», encontrando espacios donde el cambio se fomente, se potencien los retos por mejorar, por avanzar, por conocer lo diferentes, etc.

Generalmente, asociamos los cambios a problemas. Adolecemos de cierta falta de dinamismo para movilizarnos ante lo nuevo, y somos poco capaces de diseñar y crear un nuevo escenario de manera inteligente y en beneficio de las partes implicadas. El cambio debe verse como un valor de anticipación, y no como una reacción a los problemas. Ante tanta posibilidad de cambio, proponemos el entrenamiento, estructurando un modelo educativo y de aprendizaje (en todas las entidades) donde se fomenten todos los valores y comportamientos que facilitan los cambios y las actitudes que los favorecen.

Entendemos que el elemento clave para afrontar el cambio es **la Cultura de Innovación**, que se apoya en equipos de mejora y aprendizaje frente a una cultura jerárquica donde se cierran los espacios de trabajo dinámico, emprendedor y creativo.

Esta cultura innovadora presenta varias **características**:

- Ayuda a impulsar la adaptabilidad, la flexibilidad, la creatividad, la proactividad, la asunción de responsabilidades, el compromiso, la creatividad, la socialización de los éxitos y fracasos, la posibilidad de errar, etc.
- Los procesos de liderazgo compartido en la cultura innovadora han de ser visionarios, orientados al riesgo y al futuro.
- Permite participar en la creación del conocimiento, de «significados compartidos». Necesitamos intercambiar información y coordinación cognitiva, que integra diferentes ideas y perspectivas que facilitan descubrir una idea nueva que da sentido a las ideas y perspectivas aportadas por el equipo.
- Se debe de aprender en las organizaciones, aprender de la experiencia, y también las organizaciones deben aprender de lo nuevo, para llegar a construir organizaciones inteligentes.
- Se crean de entornos de confianza, espacios de trabajo dinámicos que nos permitan aprender y compartir más rápido.



Mediante estos comportamientos los cambios no serán vistos como algo negativo, sino como oportunidades de mejora. Los conflictos generados por estos se verán como espacios de interrelación, de intercambio de ideas y conocimientos, y los análisis de las consecuencias de los cambios no serán más que evaluaciones de los resultados de los cambios.

Como estrategia para afrontar estas situaciones de desconocimiento, resulta aconsejable atender a la experiencia. Servirse de quienes tienen más conocimiento, que vivieron situaciones similares en fondo o forma. Puede resultar una experiencia interesante potenciar binomios donde se aprecie la diversidad y se complementen características. Por ejemplo, combinar la experiencia de las personas más asentadas, con la ilusión de las más impulsoras.

Con todo, hay que volver a recordar que el cambio es una herramienta para una acción concreta. Aunque en su propio proceso y entrenamiento ya nos ayuda a impulsar una cultura innovadora, el cambio se debe a un fin concreto, el del desarrollo, la mejora, el progreso y el avance social.

### **Comportamientos para la Globalización**

Para desarrollar contextos y sociedades innovadoras se proponen una serie de **comportamientos ante la globalización:**

- (Co) Responsabilidad. Gracias a la globalización, conocemos más (mayor acceso a la realidad), por lo que somos más responsables de lo que ocurre en el planeta. Todo ha pasado a ser próximo, y por tanto, todo lo que acontece nos es prójimo. No podemos mirar a otro lado e inhibirnos. De aquí deriva la demanda un sistema de Gobernanza global donde se acuerden aspectos éticos, medioambientales, etc.
- Diversidad para evitar la uniformidad. El hecho de compartir un espacio común no supone el imponer modelos/patronos culturales y de desarrollo (eminentemente occidentales). Con la globalización muchas realidades han aflorado y se han hecho visibles, y también hemos descubierto problemas y realidades hasta ahora desconocidas, por lo que se requiere una toma de conciencia sobre la pluralidad, riqueza y diversidad biológica, cultural, lingüística, etc.
- Respeto asociado a la diversidad, es decir, la necesidad de respetar en profundidad la amplia amalgama de realidades, más allá de la tolerancia. Se asume lo diferente pero dentro del contexto en el que estamos trabajando no trata sólo de asumir, respetar, sino de interactuar.
- Solidaridad. Si la mirada es global, ante el escándalo de la pobreza y la desigualdad, se impone la solidaridad sincera, la implicación personal: globalización del bienestar y de la prosperidad. Resulta complicado ser solidario con el «lejano», pero la actitud asociada a este valor debe hacer despertar el espíritu de la solidaridad también ante el «cercano».
- «Glocalización». La conocida máxima de «piensa global, actúa local». En la medida en que la globalización incorpora una mirada amplia, no debe permitirse una pérdida de protagonismo de los actores globales: lo innovador será que el poder permanezca también en lo local. Potenciar las interconexiones, el conocimiento de lo diferente y valorar lo propio, nuestras propias señas de identidad.
- Innovación con valores / innovación inclusiva. Nuestro objetivo de ser



la referenica europea en 2030 se alcanzará si también somos el referente en cooperar con otros para su propio desarrollo, y en compartir los esfuerzos.

### **3. Palancas y Frenos: factores que posibilitan o impiden el desarrollo de cada uno de estos valores en la CAPV**

Los valores para la innovación en Euskadi se han planteado desde un enfoque que parte de la propia persona, sus actitudes y comportamientos, y la forma que ésta tiene de actuar en sus entornos, desde los más próximos como la familia, la escuela o el trabajo, hasta el contexto social global. Para hacer realidad el deseo de cambio e innovación, debemos trabajar a partir del autodesarrollo, del compromiso, de la responsabilidad, de la cooperación, del intercambio, del desarrollo de nuestras competencias, de nosotros y nosotras. Desarrollar calidad de comunicación, conocimiento y lenguajes comunes y favorecer el intercambio de experiencias son estrategias centrales para avanzar hacia la innovación y el progreso. **Sólo las personas podemos cambiar lo que no nos gusta.**

Los procesos de innovación tienen lugar en un amplio contexto de realidades institucionales, estructurales y políticas, que a su vez interactúan con otros espacios. Se requiere compromiso y colaboración entre todas las personas e instituciones para abordar la creación de una sociedad innovadora. Y en este proceso, deberemos enfrentar diferentes elementos que ayudan o dificultan la labor.

### **Frenos**

Hay factores que atentan negativamente contra los cambios y desvían o retardan los procesos innovadores. Las resistencias, los miedos a los cambios, las tendencias a la rutina, la incertidumbre, el escaso conocimiento y la falta de formación y actualización, la falta de preparación, la ausencia de liderazgos fuertes que impulsan los cambios, son, entre otros, algunos de los elementos más relevantes. Las resistencias a los cambios son un hecho connatural al género humano, forman parte de este problema que acecha a las organizaciones en una sociedad que precisa generar conocimientos para dotarse de dinamismo, que contribuye al desarrollo social autónomo y del entorno que le rodea.

### **Palancas**

Igualmente, existen otros factores que posibilitan el desarrollo de estos valores. Independientemente de las causas particulares que impiden la innovación en un contexto determinado, y que deberán ser identificadas específicamente, de forma genérica, existen impulsores de la innovación universales. Si aplicamos y potenciamos correctamente estas palancas, aumentaremos significativamente las posibilidades de éxito de la innovación. A modo de apunte, señalamos algunos de estos impulsores:

- El trabajo en equipo, desde la generación de ideas hasta la ejecución de proyectos, porque la innovación no puede ser cosa de unas pocas personas que trabajan aisladamente.
- Las redes de conocimiento, porque en la actualidad cada vez son más los conocimientos que se necesitan para la competitividad. Reunir todos los conocimientos en una única organización resulta imposible, por lo cual, trabajar en redes de conocimiento y experiencia es fundamental, para acceder en cada momento al nodo preciso. Hemos de identificar cuáles son nuestras redes de conocimiento, cultivarlas y hacerlas crecer constantemente.

Para convertirnos en una sociedad innovadora no basta con implantar metodologías sistemáticas de innovación: deberemos identificar y contrarrestar

las actitudes y circunstancias que dificultan el proceso de innovación y potenciar las que lo favorecen.

En este capítulo vamos a analizar para cada uno de los 4 valores instrumentales propuestos los frenos y palancas que impiden o posibilitan su desarrollo en la sociedad vasca.

Muchos de ellos pueden considerarse como elementos duales, es decir, que puedan activarse tanto como freno como palanca. Son los **elementos en los que se debe prestar especial atención**, puesto que de su evolución dependerá el éxito o no de la sociedad innovadora.

### En el conocimiento

Las economías más avanzadas basan su barrera de competitividad en el grado de generación y utilización eficaz del conocimiento. La investigación científica y tecnológica, en su calidad de actividad generadora de conocimiento, es un componente esencial de la competitividad económica. Sin embargo, la aplicación social de este conocimiento depende de diversos aspectos y condiciones que ni la ciencia ni la tecnología por sí mismas pueden crear. La generación en un país de fuentes perdurables de ventaja comparativa en relación con otros países debe sustentarse en una estrategia de desarrollo basada en conocimiento científico moderno, que visualice la participación en la dinamización de la frontera de la innovación como un elemento fundamental.

En principio, el conocimiento tiene que ser objeto de un aprovechamiento compartido, una circunstancia que hoy en día se ve obstaculizada por motivos sociales, familiares, sociales y culturales, así como por la persistencia de las desigualdades de género. Para superar estos obstáculos, es necesario invertir en educación, investigación, fomento de la información y desarrollo de sociedades del aprendizaje. De esas inversiones depende el destino de los países, porque quienes no inviertan suficientemente en el conocimiento y en educación y ciencia de calidad pondrán en peligro su futuro.

### Frenos

- Confundir conocimiento con poder desde una visión inmovilista («lo que sé es lo que me mantiene en mi trabajo»). Creer que se «sabe todo» por acumular años de tradición de conocimiento muy especializado en materias muy concretas; saber de un área de conocimiento porque llevamos mucho tiempo trabajándola.
- Falta de momentos específicos para desarrollar el conocimiento, porque el día a día nos ocupa todo el tiempo.
- Cultura que penaliza en exceso el error: el conocimiento como experiencia enriquecedora se construye en la acción con resultados positivos y negativos.
- Escaso reconocimiento que nuestra sociedad otorga al éxito individual. No se premia al diferente, sino que se fomenta la cultura de «avance colectivo».
- Miedo a ser diferente.
- Cultura cerrada al exterior, con poca apertura a otros conocimientos, saberes y experiencias, salvo en casos concretos y momentáneos.
- Escaso reconocimiento a las personas que comparten el conocimiento,

como la función del profesorado, básicamente en educación primaria.

- Escasa valorización de lo intangible. Visión industrial del progreso, muy centrada en el producto.

### **Palancas**

- La cultura vasca reconoce el valor del esfuerzo, con lo que se da importancia al camino, no sólo al resultado.
- Sociedad con coraje, valentía e ilusión por mejorar, sin miedo a afrontar nuevos retos, con capacidad de aprender a aprender, desaprender, escuchar, enseñar y a preguntar.
- Gran conexión entre conocimiento y acción. Despliegue de lo aprendido mediante acción.
- Experiencia en compartir el conocimiento (hacerlo extensible).
- Se empieza a vislumbrar un tipo de empresa diferente, entrenadora, educadora, con un contexto de libertad que permite aprender.
- Necesidad de apoyar el desarrollo de la sociedad del conocimiento con una visión integral que incluyan todas las áreas y agentes (administración, ciudadanía, educación, salud, empresa...) y todos los instrumentos (PC, móvil, TDT) y posibles infraestructuras (banda ancha, red corporativa...).
- Dinamizar la participación de los agentes vascos para avanzar en la sociedad del conocimiento, fomentando el uso eficiente de las tecnologías de la información y la comunicación, y promoviendo la gestión del conocimiento y la capacitación tecnológica.

### **En la cooperación**

Como ya se ha señalado, la cooperación es uno de los valores fundamentales de las sociedades innovadoras, y entre otras causas, se ve potenciada por los continuos cambios en los mercados, generados a su vez por una economía globalizada que obliga a menudo a las empresas a emprender iniciativas difícilmente asumibles de manera individual. Para las pequeñas y medianas empresas, este tipo de acuerdos constituye a menudo la solución para hacer frente a la competencia de las grandes, pues facilitan un redimensionamiento que posibilita el acceso a las ventajas de estas últimas sin perder por ello su independencia ni sus peculiaridades.

Si no se reconoce la riqueza de la diversidad, no es posible innovar. Pero si no se pone en valor esa diversidad, a través de la cooperación, no habrá una innovación sostenible en el tiempo.

### **Frenos**

- Escasa base socio-emocional para el trabajo con grupos no habituales. Escasas habilidades relacionales (empatía).
- Pocas experiencias y conocimiento de metodologías respecto a trabajo colectivo. Se valora el discurso de «lo colectivo» pero con una visión individualista, exigente con la Administración y las empresas, y poco dada a la autorresponsabilidad.
- Cultura cooperativa dentro de un entorno cerrado. Se puede colaborar con el próximo si se comparte el mismo fin, pero escasamente con el más alejado.

- Cultura que premia los resultados a corto plazo.
- Empresas e instituciones con jerarquías y espacios de interrelación muy verticales.
- Sistema educativo que premia el individualismo y no fomenta la cooperación.
- Falta de definición de fines compartidos para generar dinámicas de trabajo colectivo.
- Rechazo al trabajo colectivo ante el hipotético riesgo de que una parte se beneficie del esfuerzo de las otras.

### **Palancas**

- La crisis económica actual requiere de soluciones compartidas.
- Generación de aspectos ambientales que nos posibilitan la práctica de acciones de cooperación (diversidad, entornos abiertos, etc.).
- Desarrollo de instrumentos que favorecen la participación y la interconexión: redes sociales, blogs, World Cafe, etc.
- Desarrollo de estructuras sociales e institucionales que favorecen la participación y la interconexión: entidades de participación ciudadana en instituciones, redes de ONGs, propuestas legislativas que se someten a debate público, etc.
- Reconocimiento social de las personas que cooperan. Se valora en gran medida a quien dedica su tiempo a compartir con los demás.
- Sistema educativo que evoluciona (lentamente) hacia modelos de formación mediante el trabajo en equipo, movilidad, etc.
- Experiencias de éxito en Euskadi sobre cooperación entre diferentes en busca de un fin común (cooperativas,...).
- Espíritu de cooperación a pequeña escala (cuadrilla, barrio, familia,...) que debe trasladarse a un nivel más elevado.

### **En la apertura al cambio**

Hemos comenzado esta reflexión diciendo que innovar es un proceso que la organización hace suyo sobre la base de una actitud de apertura al cambio y una forma abierta de entender las amenazas y las oportunidades a las que se enfrenta.

Allí donde hay innovación, hay aprendizaje y cambio subjetivo: mayor autoestima y autoconfianza para futuras innovaciones; apertura de visión de mundo y sobre cómo gestionar recursos y activos; enriquecimiento en las relaciones interpersonales; cohesión de grupo; superación de fatalismos respecto de la realidad circundante; mayores capacidades para enfrentar nuevos problemas y mayores herramientas para combinar en la resolución de los mismos.

La apertura al cambio debe contemplar apertura para integrar opuestos, apertura para integrar la perspectiva del otro, a la infinidad de variables en un sistema „global«, y en definitiva, actitud de apertura ante lo desconocido (el cambio).

### **Frenos**

- La incertidumbre. El cambio genera conflictos, que debemos aprender a gestionar.

- El individualismo.
- Cultura que no tolera el error, y genera poca valentía.»El cambio sólo se ejerce si se asegura el éxito».
- El sistema educativo que no «entrena» para perder el miedo al fallo, defender ideas diversas, proyectos, etc.
- Cultura de indicadores. En la actualidad medimos todo con indicadores que nos hacen exigir que siempre todo vaya «al alza», sin espacio para nuevas iniciativas de éxito a largo plazo.
- La Administración Pública ejerce un ejemplo negativo, al ser instituciones donde los cambios son muy escasos.
- Cultura empresarial jerárquica.
- Reticencias socioculturales al cambio. Escasa mentalidad anticipatoria, síndrome «si funciona, no lo toques».

### **Palancas**

- Trabajo en equipo.
- Incorporación de personas jóvenes como motores del cambio.
- La actual situación de crisis económica hace disminuir el estado de éxito, confort y bienestar, lo que incitan al cambio.
- El cambio es algo inherente a la persona humana, aunque falte valentía para ejercerlo. A base de pequeñas experiencias, las personas se van entrenando en ello.
- Fuerte liderazgo en Euskadi que fomenta el cambio social y económico.
- El proceso de globalización actual desencadena nuevas estructuras, situaciones, culturas, etc. Así el nuevo modelo de «flexicurity» puede aportar el empuje necesario para los innovadores, garantizando un «colchón» de soporte.
- La diversidad social (política) de Euskadi permite continuos espacios de cambio.
- Potenciar los binomios experiencia-ilusión: experiencia y juventud.

### **En la globalización-mundialización**

#### **Frenos**

- Visión de amenaza.
- Falta de profesionales.
- Miedo a la pérdida de identidad. Miedo al diferente, a lo diferente, a quien creemos que tiene menos que aportar.
- Miedo a la pérdida de confort y bienestar actual occidental. Egoísmo.
- Sentido de que la innovación debe repercutir sobre «los nuestros». Falta de apertura e internacionalización de la sociedad vasca. Sociedad muy localista (del lugar donde se vive, principalmente).
- Falta de mecanismos eficaces de solidaridad global.
- Ausencia de redes e instituciones internacionales bien estructuradas donde poder abrir espacios de Gobernanza global.
- Escaso compromiso socio-político en generar un único espacio global en todos los ámbitos (económico, mercados, cultural, etc.)

**Palancas**

- La Globalización es un fenómeno indiscutible. No se puede evitar ni esquivar, con lo que es inevitable tomar una actitud activa ante ella.
- Apertura de las nuevas generaciones a la globalidad: capacidad de viajar, uso de las nuevas tecnologías, etc.
- Aumento del conocimiento que se tiene del «otro», del «diferente».
- Planes de estudios con elementos favorecedores: idiomas, movilidad, programas de intercambio, etc.
- Alta valoración de la cooperación internacional.
- Empresas que comienzan a asumir valores sociales (RSE global).
- Contar con empresas y emprendedores innovadores que sean capaces de liderar procesos globales y con capacidad para poner con éxito en el mercado productos que incorporan tecnologías y capacidades de diferentes agentes.
- Alianzas entre empresas.





#### 4. Ámbitos de actuación:

**Personas, Organizaciones y Territorio**

La Cultura de Innovación ha de tener en cuenta un enfoque multinivel y aproximaciones de trabajo diferenciadas: son las PERSONAS, las ORGANIZACIONES y el TERRITORIO (la sociedad) las que adoptan **capacidades, valores y dinámicas de relación** que permitan afrontar diferentes etapas de los procesos de innovación.

Cada uno de estos niveles tiene sus claves y sus diferentes vías de exploración.

### Nivel Persona

Desde el nivel persona, **innovar es la capacidad que tienen las personas para ir más allá de lo que son o lo que fueron. Innovar es evolucionar**, por lo tanto, todos los seres vivos innovamos, y cuando no lo hacemos, las especies mueren. No somos lo que éramos, sino el resultado de nuestra evolución, de sucesivas transformaciones, que no están únicamente circunscritas a la reacción ante los cambios externos. Nuestros **cambios internos** producen cambios en el exterior, y entendemos que éstos son más profundos, porque van más allá de la mera adaptación.

**Innovar es dar respuestas a la vida de una manera nueva cada vez, porque la vida se nos muestra nueva cada vez.** ¿Cómo podríamos abordar la innovación sólo como algo externo (en lo que se hace) y pretender así mismo ser creativos (en lo que se es)?

**Las personas son los actores principales de la creación de valor, tanto en la sociedad como en las organizaciones. Debemos conocer sus inquietudes y motivaciones para conectarlas con los objetivos globales de su organización y sociedad.**

### Nivel Organización

Las Organizaciones son innovadoras cuando posibilitan el desarrollo de espacios, estructuras, procesos y proyectos, en los que las personas pueden desarrollar todo su potencial. Si las organizaciones no fomentan y valoran en sus personas la pasión por conocer, descubrir, manifestar lo que intuyen, se manejarán necesidades, no transformaciones.

**Las organizaciones son capaces de desarrollar, mantener y crear capacidades dinámicas que permiten regenerar sus competencias esenciales (procesos, sistemas, valores, modelos de negocio, etc.) de forma sistemática y permanente. Este es el objetivo: potenciar organizaciones en las que las personas se sientan identificadas con la organización y donde se les permita aportar y desarrollar su capacidad creativa.**

### Nivel Territorio/Sociedad

Los valores colectivamente aceptados y practicados dan lugar a señas de identidad sobre las que se fundamenta el «carácter» y la «personalidad» de un territorio. Estas señas se muestran a través de la forma en que vivimos la vida, y sobre ella se funda la «leyenda» de un pueblo, de una sociedad, de una civilización.

**El territorio pasa a ser un facilitador y a su vez parte activa en la promoción y desarrollo de la transformación hacia una cultura social innovadora. No se pueden separar las personas y las organizaciones de los lugares en los que nacen y su actividad tiene impacto. El territorio se define como una red de relaciones en la que distintos agentes desarrollan su actividad.**

A pesar de ser conscientes de la necesidad de este triple nivel de actuación, creemos que **las organizaciones pueden y deben jugar un papel relevante en el desarrollo y la consolidación de los valores de la innovación en la Sociedad Vasca del 2030**. Posiblemente es el espacio y el lugar en el que a corto plazo podemos conseguir importantes avances. Y es también el lugar con mayor capacidad «multiplicadora» ya que en el seno de las organizaciones se genera el crecimiento económico y social.

Una vez conocidos los ámbitos de actuación donde vivir, desarrollar y transformar los valores nos queda un claro camino abierto: identificar la manera de hacer posible todo esto. Conocer las herramientas necesarias para este desarrollo, profundizar en los espacios de sensibilización, difusión y transformación, identificar las variables e indicadores que nos ayuden a evaluar si se está consiguiendo el desarrollo idóneo de esos valores,...

Un trabajo ingente, sin duda, que será la continuación de este Libro Verde, que se transformará (así lo esperamos) en un Libro Blanco consensado y construido por todos los agentes implicados y que trabajan por llegar a convertir Euskadi en una sociedad realmente próspera e innovadora.



## 5. El camino a recorrer

### 5.1. Participación, consenso y difusión a la sociedad

Los colectivos se rigen por reglas y normas de funcionamiento internos, que llegan a su máximo nivel de eficacia cuando las partes que conforman el conjunto (los individuos), las interiorizan y hacen propias. Identificarse con estas reglas es siempre un proceso difícil, y lo es más aún cuando las reglas se perciben como impuestas, ajenas a la voluntad, o fuera de su alcance en cuanto a definición, elaboración o modificación.

Esta máxima se amplifica cuando, en lugar de normas, hablamos de valores. No estamos hablando exclusivamente de fijar las líneas de actuación, sino que estamos intentando establecer los principios de comportamiento, referentes más éticos que morales. Es importante hacer esta distinción entre ética y moral porque, aunque a veces se consideran conceptos sinónimos, no lo son. Moral es un conjunto de normas impuestas por un sistema social y, por tanto, sujetas a un lugar y a una época. El incumplimiento de las normas morales implica el castigo o la marginación social por parte del poder que ha impuesto dichas normas. **Ética, por el contrario, es el conjunto de valores asumidos e integrados por el individuo que le impelen a actuar de una forma concreta** y que puede coincidir o no con las reglas morales del entorno social y de la época. La moral, por tanto, se puede imponer; la ética, no.

*Los valores, conjunto de cualidades éticas, deben surgir de manera natural, casi innata y, por lo tanto, subyacer en la idiosincrasia de los colectivos y definir sus modos de actuar. Aunque los valores no se puedan imponer, sí se pueden proponer y, voluntariamente ser asumidos por diferentes colectivos.*

**En nuestra opinión, éstas son las claves para asumir los valores propuestos:**

#### **Participación**

- Asegurar la participación horizontal, donde quienes pertenecen al colectivo se consideran sujetos, y se reconocen como elementos activos en la toma de decisiones.
- Evitar la dialéctica mayoría-minoría, incorporando al debate las opiniones discordantes, sobre la base de que ningún miembro del colectivo debe sentirse ajeno al proceso del establecer el «listado» de valores. Es más, consideramos fundamental hacer un especial esfuerzo por integrar al discordante en el proceso, que se enriquece con matices, temas menos obvios para la actual mayoría, y aspectos que favorecen la integración de nuevos colectivos o individuos.
- La disidencia no es un obstáculo que hay que superar, sino una oportunidad para ampliar el espectro de perspectivas, que contribuye a recoger mejor las expectativas de sectores más amplios.
- Evitar las posturas antagónicas excluyentes. En toda postura ideológica o de actuación hay un componente de verdad subjetiva, una realidad que responde a condicionantes concretos y que no deben ser ignorados simplemente porque no son compartidos por la mayoría o porque no se ajustan a los patrones dominantes mayoritarios.
- Exposición libre de TODOS los puntos de vista, principios éticos o pautas

de actuación, teniendo el convencimiento de que desde cualquiera de ellos se puede realizar una aportación en positivo al ideario en común.

### Consenso

Una vez que la participación ha sido amplia, horizontal y sin exclusiones, es importante lograr consensos, es decir, establecer los puntos mínimos comunes en torno a los cuales se formularán los valores que, de manera consensuada, se promoverán por el colectivo, y se propondrán a la sociedad.

Pero al igual que la participación amplia **no garantiza** que se coincida en los puntos relevantes y los secundarios, tampoco **el sueño consensual** es garantía suficiente, ya que como señalamos en el inicio de este documento éste es «a menudo un acuerdo momentáneo para que nada cambie y para transmitir a las generaciones futuras el peso de nuestras irresponsabilidades colectivas».

Por tanto preferimos **entender por consenso** el hecho de que (aunque sigamos sin estar de acuerdo en la totalidad de los planteamientos) se aceptan de un modo negociado ciertas pautas, y nos mostramos leales a ellas, siempre que se hayan dado condiciones de participación y transparencia ética en el proceso. Llegados a este punto nos parece oportuno volver a recordar las palabras de **Gaston Berger** con las que hemos dado inicio a este documento.

**Somos conscientes de que muchos ideales de reforma de sistemas injustos no nacieron con consensos, sino contra el sentir mayoritario de la sociedad y, sin embargo, triunfaron y fueron grandes aportaciones a la sociedad de su tiempo. Es más, los líderes reformadores no han sido las masas sociales, sino personas concretas.**

### Difusión

Para la difusión de los valores en la sociedad es necesario seguir el mismo proceso de su formulación en el colectivo inicial: asegurar la participación de los ámbitos sociales a los que se proponen y buscar el consenso.

Es un **proceso lento que necesita dedicación y paciencia**. Si hubiera que definir en dos palabras las cualidades que deben inspirar este proceso, mencionaríamos el RESPETO y la EMPATIA. Respeto para saber escuchar y entender las posturas de los agentes activos, y empatía para hacerles ver que todos son necesarios, imprescindibles, y que no excluirá ninguno por inferioridad numérica u otros motivos. Cada sujeto, individual o colectivo, debe percibir que «es apreciado» dentro, y que nadie queda fuera del proceso.

### 5.2. De Valores Propuestos a Valores Declarados y admitidos por todos.

Los agentes activos, colectivos o ámbitos sociales que participen en el proceso deben saber y sentir que el conjunto de valores que se proponen no son una declaración cerrada de reglas o normas, sino instrumentos activos formulados para facilitar el cambio social en los parámetros tantas veces mencionados de solidaridad, ética, diversidad, igualdad de géneros, innovación y creatividad, responsabilidad, conocimiento, globalización, etc.

Estos objetivos mencionados no son solamente la meta de llegada, sino que forman parte de la propia metodología del proceso. Es decir, que la diversidad, la igualdad entre los géneros, la responsabilidad o el conocimiento son a la vez los



instrumentos y los objetivos, son las herramientas que se utilizan en el proceso que culminará en la asunción de dichos valores, y que serán más fácilmente admitidos si se han ido poniendo en práctica en el propio proceso de definición de los valores.

### 5.3. De Valores Declarados a Valores Vividos.

Durante el proceso de establecimiento de los valores propugnados, surgirán problemas y, en muchos casos, retrocesos, bien por la inercia de los modos de actuación correspondientes a sistemas previos (autoritarios o piramidales), bien por el relajo y acomodo de quienes participan en el proceso (es más fácil preguntar qué hay que hacer, que asumir responsabilidades y tomar decisiones), o bien porque en los colectivos muy amplios se hace difícil la participación directa y debe buscarse algún modo de delegación o representación para trabajar en grupos más reducidos.

El sistema de representación, muchas veces imprescindible, no exime a los individuos de su propia implicación en el proceso. Es decir, se delega el voto o la participación directa, pero no se delega el **compromiso** con los valores que se están intentando consensuar.

El ciudadano o ciudadana comprometida no delega su responsabilidad, ni tampoco enajena su derecho a expresarse personalmente o, en un momento dado, participar directamente en el proceso y no con una fórmula delegada.

El propio sistema de delegación debe garantizar que el sistema representativo deja cauces abiertos para la participación directa, que la vía de delegación es de doble sentido, y que las personas delegadas para la representación no se convierten en un elemento ajeno al colectivo que representa.

**Creemos necesario insistir en la implicación y compromiso de las y los individuos porque la ética (y, por tanto, los valores) están irremisiblemente unidos a las personas. Así como la moral es un conjunto de normas que atañen al comportamiento social, los valores están unidos a la persona, a un individuo que se ha erigido en sujeto, dueño de sus actos. Los valores no pueden ser meras reglas de comportamiento que se aplican, sino que deben surgir de manera espontánea desde dentro de cada persona. Y esta respuesta individual, socialmente aceptada, es propuesta para que sirva como referente también para el comportamiento colectivo.**

### 5.4. Ser reconocido por ser una sociedad con valores innovadores.

Los valores son parte de la personalidad de un individuo o de un colectivo y se interiorizan por medio de un proceso de asimilación. El primer paso del proceso es creer en él. Tener el convencimiento de que los valores que se propugnan son deseables y que el objetivo merece la pena.

Es importante este factor de motivación, porque **el proceso será lento y fatigoso y, sobre todo, porque nunca se acaba.** La sociedad que está inmersa en **un proceso de construcción o de recuperación ética, sabe que detenerse es retroceder**, puesto que los grupos humanos son cambiantes, están en un constante movimiento dialéctico y las pautas que hoy son válidas pueden no servir mañana.

Aunque los valores de solidaridad, ética, diversidad, igualdad de género, innovación y creatividad, responsabilidad, conocimiento, globalización, etc. sean permanentes, hay que **ir adaptando sus formas y expresiones a una sociedad cambiante, con nuevas circunstancias, nuevas realidades.**

Esta actitud abierta al cambio no sólo tiene que ser una constante del debate social, sino que también debe ser percibida desde fuera del colectivo que está inmerso en la tarea. La **flexibilidad** debería ser una de las señas de identidad más relevantes de las sociedades innovadoras; flexibilidad para organizar su estructura, para cambiarla y para ir incorporando personas nuevas al proceso, de manera que éste pueda mantenerse y renovarse independientemente de las personas que van participando en él.

Una sociedad innovadora puede transmitir de dos maneras los valores que la mueven: a) comunicándolos y b) viviéndolos. Evidentemente comunicar los valores es una labor secundaria que puede ayudar a la difusión de los mismos, pero nunca puede sustituir la manera genuina de transmitir valores. No se trata tanto de DECIR como de SER. Y siendo, es decir, actuando en el día a día según los valores de los que se ha dotado, valores definidos y **consensuados colectivamente y ejercitados individualmente**, podrá llegar esa sociedad a ser reconocida como una sociedad que se actúa con valores innovadores.



## Bibliografia

- ADELA CORTINA, A. *Ética mínima: Introducción a la filosofía práctica*. Tecnos, 1986
- AYESTARAN, S. (y otros). Investigaciones de la Facultad de Psicología Social sobre Organizaciones Innovadoras, 2009.
- BERGER, G. *Fenomenología del tiempo y perspectiva*, 1964.
- BINDÉ, J. *Hacia las sociedades del conocimiento*. Unesco, 2005.
- COMISIÓN EUROPEA. *Libro Verde sobre el Espíritu Empresarial en Europa*, 2003.
- COMISIÓN EUROPEA. *Memorándum sobre la educación y el aprendizaje permanente*, 2000.
- DÍEZ HOCHLEITNER R., *Limits to Ignorance: The Challenge of Informed Humanity*, 2004.
- DÍEZ HOCHLEITNER, R. –IKEDA, D. *Un diálogo entre Oriente y Occidente. En busca de la Revolución Humana*. Galaxia Gutenberg, 2009.
- DURÃO BARROSO, J.M. *Reestructurar la globalización*. Artículo en «El Mundo», 29/03/2009.
- ELZO, J. *Una aproximación a los valores de los vascos de hoy, mirando al futuro*. «Sesión de trabajo sobre Valores e Innovación». Innobasque, 4 de Marzo de 2009.
- ENCUESTA EUROPEA DE VALORES.
- ETORTEK (Departamento de Industria del Gobierno Vasco). *Investigación Hacia una cultura Innovadora Proyecto Lurralde (CON) MIK/ETEO, IKERLAN y UPV-EHU*.
- EUROSTAT-Oficina Europea de Estadística.
- EUSTAT-Instituto Vasco de Estadística.
- FUNDACIÓN DRUCKER, *La Comunidad del Futuro*, Ed. Granica, 1999.
- GODET M. *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Marcombo Boixareu. 1993.
- GODET, M. *Prospectiva y Planificación Estratégica*. S.G Editores, 1991.
- GOÑI ZABALA, J.J. *El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio*. Ed. Díaz de Santos, S.A., 1999.
- GOÑI ZABALA, J.J. *Modelo y Gestión del Capital Innovación en las empresas*. Un. Navarra, 2001.
- GOÑI ZABALA, J.J. *Talento, tecnología y tiempo*. Ed. Díaz de Santos, S.A., 2008.
- HUNT, L. «La invención de los derechos humanos». Tusquest, 2009.
- INNERARITY, D. *El futuro y sus enemigos. Una defensa de la esperanza política*, Paidós, 2009.
- INNERARITY, D. *El nuevo espacio público*. Espasa, 2006.
- INNERARITY, D. y GURRUTXAGA, A. *Como es una Sociedad Innovadora*. Innobasque, 2009.
- INSTITUTO DE COMPETITIVIDAD DE LA FUNDACIÓN DEUSTO
- LAMA, DALAI. *El universo en un solo átomo*. DeBolsillo, 2007.
- LUJÁN, J.L., y J. ECHEVERRÍA, J. (eds.), *Gobernar los riesgos: Ciencia y valores en la sociedad del riesgo*. OEI-Biblioteca Nueva, 2004.
- MOSS KANTER, R. *La nueva clase directiva mundial*. Paidós. 1995.
- NOVIA SALCEDO FUNDACIÓN, *II Position Paper – Idear el mundo después de la crisis*, 2009.
- NOVIA SALCEDO FUNDACIÓN, *Los jóvenes, elemento clave en la Sociedad del Conocimiento*, 2008.
- OIT-Organización Internacional del Trabajo.
- ONU-Organización de las Naciones Unidas.
- PORTER, M. *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ed. Deusto, 1979.
- TAIBO, C. y SAMPEDRO, J.L.: «Conversaciones sobre política, mercado y convivencia». Catarata, 1996.
- TAJFEL, H. *Grupos Humanos y Categorías sociales. Estudios de Psicología Social*. Herder, 1984.
- TAJFEL, H. Y TURNER, J. C. *The social identity theory of inter-group behavior*. S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), Psychology of Intergroup Relations, 1986
- VAN DE VLIERT, E. *Cooperation and Competition as Partners. European Review of Social Psychology*, Vol. 10, 1999.
- ZUBERO, I. (Dr.). *Valores en la escuela vasca: ¿Qué dicen los docentes? Informe de situación sobre la transmisión en valores en la enseñanza obligatoria de Bizkaia y Gipuzkoa*. Dep. Sociología I – UPV/EHU, 2008.

## Participantes

**INNOBASQUE –****ÁREA INNOVACIÓN SOCIAL**

- Angulo, Pablo
- Atxutegi, Goizalde
- Bernaola, Gotzon
- Díaz, Rosa
- Martín, Saioa
- Moso, Mónica
- Ullibarri, Luis M<sup>a</sup>
- Elejalde, Lola
- Franco, Diana
- Gómez, Olga
- González, Teresa
- Iturbe-Ormaetxe, Julen
- Lakunza, Ignacio
- Landaluze, Alaitz
- Ortega, Paul
- Peña, Carlos
- Urkiza, Jesús

**MIEMBROS i-TALDE VALORES**

- Agudo, Rosana
- Arizmendi, Domingo
- Armesto, Eva
- Azua, Iñaki
- Badiola, Mikel
- Barañano, Edurne
- Bediaga, Aitor
- Cancelo, Antonio
- De Juan, Maite
- Elosegui, Maria
- Elzo, Javier
- Etxebarria, Begoña
- Fernández, Jonan
- Gutiérrez, Elena
- Hormaeche, José Ignacio
- Jáuregui, Gurutz
- Larreina, Iker
- Lazcoz, Patxi
- Martínez, Alfonso
- Mintegi, Laura
- Mugertza, Konrado
- Otaegui, Juan M<sup>a</sup>
- Pecharroman, Begoña
- Pérez, Purificación
- Piñera, Koldo
- Sancho, Ana
- Zabala, Mikel
- Zabalza, Xabier
- Díaz, Ana (F. Novia Salcedo-NSF)
- Gil de Gómez, Diego (NSF)
- Gimeno, Luis (NSF)
- Salas, Sergio (NSF)
- Simón, Laura (NSF)

**Ponentes**

- Elzo, Javier
- Etxebarria, Begoña
- González, Jostexo (Koopera)
- Ullibarri, Luis M<sup>a</sup>
- Villate, Txema
- Zubero, Imanol

**SESIÓN DE TRABAJO SOBRE VALORES****E INNOVACIÓN. Bilbao 04-03-2009****Equipo Innobasque y coordinadores de mesa**

- Bediaga, Aitor
- Bidaurrezaga, Idoia
- Bilbao, Leire
- Bocos, Alberto

**Asistentes**

- Aguilera, Carlos
  - Aguirre, José Antonio
  - Albizu, Asier
  - Aparicio, Iluminada
  - Apezteguia, Fernando
  - Arce, Elena
  - Ardanza, Nagore
  - Armesto, Eva
  - Arrieta, Tomás
  - Arriola, Alfonso
  - Barañano, Edurne
  - Barez, Javier
  - Basterretxea, Amaia
  - Benito, Alfonso
  - Bilbao, Miren Lorea
  - Canales, Fernando
  - Castro, Yovanni
  - Chacartegui, Santos
  - Colina, Alberto
  - Darpón, Jon
  - De la Sen, J. Manuel
  - Díez, Sonia
  - Dosal, Pilar
  - Duña, Oscar
  - Epalza, Itziar
  - Etxebarria, Ignacio J.
  - Fernández, Eduardo
  - Fernández, Eva
  - Fernández, J. Antonio
  - Fernández, Juan A.
  - Fernández, Silvia
  - Fernández, Rogelio
  - Franco, José María
  - Garmendia, Francisco
  - Garmendia, Koro
  - Garro, Laura
  - Gómez, José
  - Gómez, Susana
  - Goñi, Juanjo
  - Gorosabel, Begoña
  - Guijarro, Amaia
  - Guinea, Julio
  - Gutiérrez, Elena
  - Guzmán, Ana
  - Herboso, Iratxe
  - Hernández, José
  - Igeregi, Imanol
- URKIDE IKASTETXEA
  - FUNDACIÓN MATIA
  - NEIKER
  - C. VASCO ECONOMISTAS
  - EVERIS
  - ROBOTIKER – TECNALIA
  - IDOKI SCF TECHNOLOGIES
  - DFB
  - CRLV
  - PARQUE T. ÁLAVA
  - AVPD
  - AYTO. VITORIA – GASTEIZ
  - EUSKAL MUSEOA
  - JENDELAN - U. DEUSTO
  - DFB
  - RESTAURANTE ETXANOBE
  - UNIVERSIDAD DEUSTO
  - JOTA+GE
  - OSAKIDETZA
  - HOSPITAL BASURTO
  - REPSOL
  - MERCAGENTE
  - DFB
  - FERRUELO & VELASCO
  - EXPRESSIVE
  - AYTO. GETXO
  - HETEL
  - IRUN 2020
  - DIOCESANAS
  - EUROPRACTIS
  - VICINAY CADENAS
  - SYCOM TRAINING SYST.
  - LANTEGI BATUAK
  - UNIVERSIDAD DEUSTO
  - EJ-GV
  - HUMAN MANAG. S.
  - EMAÚS
  - GRUPO MAS
  - AMPO SOC. COOP.
  - LAN EKINTZA
  - HETEL
  - IKT
  - EJ-GV
  - LA CAIXA PAÍS VASCO
  - NSF
  - ASLE
  - PARTAIDE



• Imaz, Txus	AYTO. VITORIA – GASTEIZ
• Infante, Teresa	UNICEF
• Innerarity, Adela	TTI
• Intxaurbe, Jatxu	BATZ
• Intxaurraga, Sabin	UR AGENTZIA
• Ipiñazar, José Ramón	DFB
• Juaristi, Ana Belén	ENGRANAJES JUARISTI
• Larrocha, Soledad	CIDETEC
• Lastra, Borja	DFB
• Leria, Malen	GRUPO XABIDE
• Liberal, Julia	AMPEA
• Llano, Javier	ZAMUNDI
• López, Pablo	INNOVASALUD
• Martín, Marta	VICINAY CADENAS
• Martínez, Sergio	TTI
• Mendizabal, M <sup>a</sup> Luisa	SSI
• Mozo de R., Eduardo	CÁMARA COMERCIO ÁLAVA
• Mugertza, Konrado	CONS. ESCOLAR EUSKADI
• Navarro, Mikel	UNIVERSIDAD DEUSTO
• Nogeras, Itziar	ELHUYAR FUNDAZIOA
• Orbañanos, Isabel	URKIDE IKASTETXEA
• Ormazábal, Patxi	KOFEKOOP
• Otaegui, Juan Mari	CAJA LABORAL
• Ouro, Txaber	PARQUE T. BIZKAIA
• Ramos, Inmaculada	GAZTEMPRESA
• Rey, Mercedes	URKIDE IKASTETXEA
• Rivero, Santiago	HUMAN MANAG. SYST.
• Rodero, Belén	DIÓCESIS BILBAO
• Rodríguez, Arturo	UPV – LURRALDE CONEX
• Rodríguez, Concha	LAN EKINTZA
• Rodríguez, Pello	ABK CONSULTORES
• Sancho, Ana	BILBAO METROPOLI 30
• Tapia, Maier	ELHUYAR FUNDAZIOA
• Urrutia, José Ramón	UPV
• Vicente, Isabel	GRUPO XABIDE
• Vicuña de Nicolás, Iñaki	AVPD
• Zubizarreta, Andoni	MAKEATEAM
• Zurbano, Mikel	EHU

<http://www.innobasque.com>