

Coherencia de políticas para un desarrollo humano sostenible

Análisis crítico de la política de internacionalización empresarial del Gobierno Vasco (2017-2019)

Gorka Xabier Martija Rodrigo

Gonzalo Fernández Ortiz de Zárate

Julia Martí Comas

Juan Hernández Zubizarreta

1. Objetivos y enfoque de la investigación

El presente informe pretende analizar la política de internacionalización empresarial (PIE) del Gobierno Vasco a lo largo del período 2017-2019 desde la perspectiva del desarrollo humano sostenible (DHS).

De este modo, pretendemos valorar si dicha política pública está o no contribuyendo a favorecer el bien común, la igualdad, la sostenibilidad, la participación y los derechos humanos, tanto en Euskadi como en los países donde operan las empresas vascas.

Se trata de un ejercicio estratégico, ya que la captura de mercados internacionales y la atracción de inversión extranjera se han convertido en prioridades para muchas instituciones, incluidas las vascas. En este sentido, son crecientes las dudas sobre si esta política no solo no favorece el DHS sino que incide en el sentido contrario en términos globales. De este modo, está más presente que nunca el debate sobre si es necesario regular la actuación exterior de las empresas desde el interés general, o si es suficiente con los compromisos voluntarios que estas asuman.

Partiendo de estas premisas, la investigación se plantea 3 *objetivos* complementarios:

- *Conocer* los parámetros fundamentales de la política de internacionalización empresarial del Gobierno Vasco. Se sintetizarán de este modo sus señas de identidad, identificando agentes prioritarios, enfoques estratégicos hegemónicos e instrumentos habituales.
- *Evaluar* críticamente el grado de coherencia de la política de internacionalización empresarial del Gobierno respecto a los enfoques del desarrollo humano y la sostenibilidad, específicamente en los ámbitos del apoyo a la exportación de bienes y servicios, por un lado, y a la implantación exterior, por el otro.
- *Proponer* medidas concretas que garanticen una agenda y una estructura a favor de la coherencia de políticas para un desarrollo humano sostenible en la internacionalización empresarial impulsada por el Gobierno Vasco.

En base a estos objetivos, establecemos una serie de acotaciones que delimitan el marco de la investigación, tanto en lo referido a las características del objeto de estudio –Gobierno Vasco– como a las del ámbito de análisis –la política de internacionalización empresarial–.

En este sentido, y en lo que se refiere al *objeto de análisis*, el Gobierno Vasco cuenta con unas competencias limitadas en el marco de la internacionalización empresarial, que no pueden compararse con aquellas de las que gozan los Estados o las estructuras regionales europeas. De esta manera, la política comercial es responsabilidad exclusiva de las instituciones de la Unión Europea (UE), mientras que la política exterior lo es de los Estados miembros, en este caso el español.

No obstante, estas instituciones pueden desarrollar y desarrollan iniciativas de apoyo a la internacionalización empresarial dentro del mosaico de políticas que conforman la PIE a través de líneas subvencionales, procesos de diplomacia económica no estatal y estrategias de fortalecimiento de capacidades empresariales en origen. De hecho el Gobierno Vasco, dentro de este marco, es el principal protagonista de la PIE impulsada desde la CAV, ya que apuestan estratégicamente por el desarrollo/promoción económica como política pública, a la vez cuentan con resortes significativos de acción exterior.

A su vez, y respecto al *ámbito de análisis*, 3 son los elementos que hemos tenido en consideración:

- El Informe se centra en *dos ámbitos considerados como señas de identidad de la PIE* (políticas en favor de la exportación de bienes y servicios, por un lado, e implantación exterior de empresas, por el otro), dejando fuera de estudio a la atracción de inversiones extranjeras. Ambos espacios priorizados tienen una relación directa con la acepción más extendida de internacionalización empresarial (abordaje de mercados exteriores bien mediante la venta de bienes o servicios, bien desde la implantación estable en los mismos), guardando a su vez una fuerte correlación en lo que respecta a dinámicas de funcionamiento (en este sentido, la exportación suele entenderse como la fase previa a la implantación), lo que genera que compartan estrategias e instrumentos comunes que facilita su análisis, mientras que la atracción de inversiones extranjeras sigue parámetros propios y diferentes. Por lo tanto, el estudio de estos dos ámbitos estratégicos nos ofrece información suficiente y muy valiosa sobre la caracterización de la PIE vasca. No obstante, constatamos la necesidad de completar esta mirada –en un futuro y en el marco de estudios de dimensiones más amplias–, con el análisis específico de la política de atracción de inversiones extranjeras desde una perspectiva más integral.
- El Informe se centra en el *análisis de los fundamentos de la política de internacionalización empresarial*, pero no en los impactos de la misma. Evaluamos de esta manera el conjunto de parámetros principales que conforman esta política pública impulsada por la institucionalidad autonómica: agentes, enfoque estratégico e instrumentos. No estamos ante una investigación sobre resultados obtenidos, por dos razones fundamentalmente: en primer lugar, porque la amplia diversidad de iniciativas impulsadas requiere de una investigación de otra dimensión, tanto en tiempo como en recursos; en segundo término, por la inexistencia de un sistema público de seguimiento y evaluación en este sentido, lo que ayudaría a contar con información actualizada y suficiente para emprender esta tarea.
- El Informe toma como referencia un *periodo de tiempo acotado: 2017-19*. Se ha seleccionado esta horquilla temporal por un múltiple motivo: en primer lugar, el estudio anterior realizado por la Coordinadora de ONGD de Euskadi cubrió el periodo comprendido entre 2014 y 2016, por lo que la presente investigación da continuidad al ejercicio realizado. En segundo término, el *Plan de internacionalización* del Gobierno vasco –líder de la internacionalización empresarial en la CAV– ha sido actualizado en 2017, así como en 2018 la estrategia *Euskadi Basque Country* en la que esta se enmarca. Por lo tanto, podemos seguir la

evolución de los parámetros priorizados. Tercero, el intervalo 2017-2019 nos permite analizar a 3 años vista el grado de concreción de los compromisos explicitados en el *Marco de coherencia de políticas para el desarrollo* del Gobierno vasco, aprobado en 2016, y referencia fundamental de análisis de política pública.

A partir de los objetivos establecidos y de las acotaciones necesarias, se ha actualizado el marco teórico-político de referencia de análisis, en la intersección de e conceptos: desarrollo humano sostenible, internacionalización empresarial y coherencia de políticas para el desarrollo. Este consta de los siguientes 18 criterios:

FIGURA 1: 18 CRITERIOS DEL MARCO DE REFERENCIA

IDEAS - FUERZA DHS	CRITERIOS
BIENESTAR – CENTRALIDAD DEL SER HUMANO	<p>1. Posicionamiento de <i>objetivos, principios y compromisos vinculados al bien común, los derechos humanos y la sostenibilidad</i> por encima de la competitividad y rentabilidad económica.</p> <p>2. Existencia de agenda, estructura y sistema específico de <i>evaluación participativa del impacto</i> de las iniciativas y procesos impulsados</p>
SOSTENIBILIDAD	<p>3. Cláusulas en favor de la <i>sostenibilidad y la transición energética</i>, en origen y en destino, así como sistemas que garanticen su seguimiento.</p> <p>4. Garantía de que las iniciativas de mayor dimensión (implantaciones productivas, licitaciones internacionales, agrupaciones empresariales, otras de impacto significativo) cuenten con un <i>estudio de impacto ambiental</i>, así como sistemas que garanticen su seguimiento.</p>
CAPACIDADES - EMPODERAMIENTO	<p>5. Apuesta por procesos de <i>fortalecimiento mutuo e intercambio horizontal de capacidades</i> entre el lugar de origen y destino de la PIE.</p> <p>6. Garantía de que las iniciativas que se impulsan se sitúan en las <i>prioridades estratégicas del territorio de destino</i> y en coherencia con sus principales objetivos, así como sistema de seguimiento de los mismos.</p> <p>7. Garantía de que las iniciativas que se impulsan valoran e incorporan <i>un impacto positivo en el tejido productivo local y en los servicios públicos locales</i>, así como sistemas que garanticen su seguimiento.</p> <p>8. Garantía de que las iniciativas que se impulsan valoran e incorporan fórmulas de <i>tecnología apropiada y transferencia tecnológica</i>, así como sistemas que garanticen su seguimiento.</p> <p>9. Garantía de que las iniciativas que se impulsan valoran e incorporan fórmulas de <i>formación local</i>, así como sistemas que garanticen su seguimiento.</p> <p>10. Garantía de que las iniciativas que se impulsan valoran e incorporan cláusulas en favor de un <i>crecimiento neto del empleo digno y de los derechos de libertad sindical, negociación colectiva y huelga</i>, en origen y en destino, así como sistemas que garanticen su seguimiento.</p> <p>11. Garantía de las iniciativas que se impulsan valoran e incorporan cláusulas en favor de <i>una inversión estable, sólida, en el largo plazo, y que prima la reinversión sobre la repatriación de beneficios</i>, así como sistemas que garanticen su seguimiento.</p>

<p style="text-align: center;">PARTICIPACIÓN</p>	<p>12. Garantía de que las iniciativas que se impulsan valoran e incorporan cláusulas en favor de <i>iniciativas empresariales donde prima el trabajo y la democracia</i> en la toma de decisiones, en origen y en destino, así como sistemas que garanticen su seguimiento.</p> <p>13. Garantía de que las iniciativas que se impulsen –especialmente las misiones de acción exterior– incorporen elementos de <i>agenda vinculados al desarrollo humano y la sostenibilidad</i>, así como la participación activa de un número suficiente y representativo de agentes sociales y sindicales.</p> <p>14. Impulso a una <i>estructura vasca de coordinación con capacidades políticas suficientes</i> para planificar, hacer seguimiento y evaluar el conjunto de la PIE.</p> <p>15. Impulso a una estructura vasca de coordinación de la PIE de carácter inclusivo, en el que <i>participen activamente un número suficiente y representativo de agentes sociales, comunitarios y sindicales</i>, tanto vascos como de los principales lugares y territorios de destino de la PIE.</p>
<p style="text-align: center;">EQUIDAD</p>	<p>16. Garantía de que las iniciativas que se impulsan valoran e incorporan <i>cláusulas en favor de la igualdad entre hombres y mujeres –así como de no discriminación en función de identidades sexuales–</i> en el empleo y condiciones laborales, en origen y en destino, así como sistemas que garanticen su seguimiento.</p> <p>17. Garantía de que las iniciativas que se impulsan valoran e incorporan <i>cláusulas en favor de la diversidad de etnia/razas</i> en el empleo y las condiciones laborales, en origen y en destino, así como sistemas que garanticen su seguimiento.</p> <p>18. Garantía de que las iniciativas que se impulsan valoran e incorporan <i>cláusulas en favor de las personas discapacitadas/diversas funcionalmente</i> en el empleo y las condiciones laborales, en origen y en destino, así como sistemas que garanticen su seguimiento.</p>

En base a estos, por tanto, analizaremos la política de internacionalización empresarial del Gobierno Vasco.

Respecto a la *metodología*, se ha desarrollado bajo un enfoque multidisciplinar, adaptado a los términos de referencia de la propuesta. La base nace de la revisión del *estado del arte* en desarrollo humano, sostenibilidad, coherencia de políticas e internacionalización empresarial, conceptos clave de la investigación.

A su vez, hemos realizado un análisis documental del conjunto de planes estratégicos, web institucionales, decretos reguladores, convocatorias y resoluciones del Gobierno vasco.

El análisis conceptual y documental se ha complementado, en última instancia, con una entrevista a Ainhoa Ondarzal (Consejera Delegada) e Iñaki Ezkurra (Director de Internacionalización Empresarial) de la Agencia vasca de internacionalización Basque Trade&Investment (BTI). Esto nos ha permitido aclarar aspectos específicos, así como aportar sus impresiones sobre las señas de identidad de esta apuesta estratégica en favor de la internacionalización empresarial.

Por último, exponemos a continuación *el enfoque* de análisis realizado. De este modo, la secuencia *agentes-enfoque estratégico-instrumentos* es el hilo conductor que estructura la radiografía de los parámetros de la política objeto de estudio. En este

sentido, responder al quiénes (*agentes*), al para qué y qué (*enfoque estratégico*) y, finalmente, al cómo (*instrumentos*) nos permite identificar tanto sus principales patrones de funcionamiento como sus singularidades. De este modo hemos sintetizado la naturaleza de las estructuras vinculadas a la internacionalización empresarial, los valores, objetivos y prioridades emanados de todos los planes que incluyan este ámbito, así como el conjunto de instrumentos que aterrizan las prioridades estratégicas en iniciativas específicas.

De manera complementaria, definimos una serie de categorías que ordenen el análisis de la PIE dentro de dicha secuencia:

- En lo que respecta al *marco de agentes*, diferenciaremos entre *agentes fuertes* – directamente implicados en la planificación e implementación de la PIE– y *agentes débiles* –generalmente vinculados a tareas de acción exterior en un sentido más amplio, con un rol de acompañamiento en lo que se refiere a internacionalización empresarial–.
- En lo que respecta al *enfoque estratégico*, estructuraremos el análisis en función de los *valores* explicitados (también caracterizados como fuertes y débiles, según su peso específico), de los principales *objetivos* que se persiguen, de las *prioridades sectoriales y geográficas* y, en última instancia, del *volumen de fondos* destinados a la PIE¹.
- En lo que respecta al *marco de instrumentos*, dividiremos estos en los siguientes ámbitos: *líneas subvencionales, diplomacia corporativa y fortalecimiento de capacidades empresariales en origen*.

Será por tanto este conjunto de categorías la que estructure nuestro análisis, que ahora comenzamos.

¹ El análisis del volumen de fondos de la PIE debe realizarse con suma cautela, ya que esta trasciende el sumatorio de los recursos humanos y presupuestarios destinados a la implementación de programas e instrumentos. En este sentido la PIE es un mosaico de políticas, en el que la internacionalización es solo un vector estratégico de una agenda corporativa más amplia e interdependiente. De este modo, la PIE tiene una relación directa y/o indirecta con otros ámbitos, que también podrían sumarse a la cuantificación del volumen de fondos destinados a tal efecto. Así, por un lado, habría que incluir la atracción de inversiones (fuera de la presente investigación), fenómeno estratégico al que se destinan significativos recursos fiscales, laborales, subvencionales, etc. Por el otro, iniciativas de inversión estratégica, líneas de crédito o procesos de innovación tienen un vínculo más o menos marcado con la PIE, cuya incorporación a nuestro cálculo incrementaría notablemente los resultados obtenidos.

2. Análisis política de internacionalización empresarial del Gobierno Vasco

El Gobierno vasco es el principal protagonista de la política vasca de internacionalización empresarial, con efecto tractor sobre el conjunto de agentes institucionales y empresariales en el territorio. Su explícita voluntad de favorecer de manera prioritaria la competitividad global de las empresas vascas, su red exterior, su presencia internacional, así como su significativa capacidad presupuestaria para impulsar procesos e iniciativas lo convierten, sin duda alguna, en la entidad pública que lidera dicha política.

La Coordinadora de ONGD de Euskadi ya evaluó su desempeño durante el período 2014-2016 (Coordinadora, 2017). Contamos de esta manera con un punto de partida para acometer esta nueva investigación, centrada en los años 2017-2019, que ha visto cómo se producían transformaciones de calado en la PIE del ejecutivo vasco. Destacamos especialmente:

- La creación de la *Agencia vasca de internacionalización Basque Trade&Investment*;
- El incremento del peso específico del *consorcio vasco de internacionalización Basque Consortium* como estructura de coordinación;
- El nuevo *plan de internacionalización empresarial 2017-2020*;
- La actualización de la *Estrategia marco de internacionalización Euskadi Basque Country 2020*;
- La redefinición integral del *marco de instrumentos* a lo largo del período 2017-2019.

Estudiaremos, de este modo, qué han significado estos cambios desde la perspectiva del desarrollo humano sostenible y del marco de coherencia de políticas.

2.1. Marco de agentes

El marco de agentes del Gobierno vasco es el más complejo y diverso de las instituciones analizadas, conformando el esqueleto principal del conjunto de la política vasca de internacionalización empresarial.

FIGURA 2: MARCO DE AGENTES PIE GOBIERNO VASCO

AGENTES FUERTES	AGENTES DÉBILES	AGENTES PERIFÉRICOS
Agencia vasca de internacionalización <i>Basque Trade&Investment</i> Consorcio vasco de internacionalización <i>Basque Consortium</i>	Secretaría General de Acción Exterior	Consejo Vasco de Acción Exterior Consejo Vasco de Internacionalización Observatorio de coyuntura industrial

Fuente: elaboración propia

Realizaremos el análisis de este a partir de las dos categorías ya señaladas: por un lado, los *agentes fuertes*, que participan tanto en la planificación como en su implementación directa de la PIE. Se trataría en este caso de órganos derivados del *Departamento de desarrollo económico e infraestructuras*: la *Agencia vasca de internacionalización Basque Trade&Investment* (en adelante, BTI, líder de la PIE vasca), el *Grupo SPRI* (estructura de la que depende orgánicamente la BTI) y el *Basque Consortium* (en adelante, BC), que funge como núcleo de la política vasca de internacionalización, evidenciando la alianza público-privada como fórmula estratégica de actuación.

Por el otro, destacamos una serie de *agentes débiles*, con responsabilidades diversas en acción exterior, pero sin capacidad de incidencia de calado en las dinámicas de la PIE, más allá de acompañar y complementar sus señas de identidad. Situaríamos en esta categoría a la *Secretaría de acción exterior* y, en una posición todavía más periférica, al *Consejo vasco de acción exterior*, espacio deliberativo dinamizado por esta.

Comenzamos analizando el marco de agentes fuertes, en el que destaca la Agencia vasca de internacionalización Basque Trade&Investment (BTI). Para ello, situaremos previamente a esta entidad líder dentro del organigrama del ejecutivo vasco, lo cual nos ofrece pistas sobre sus prioridades y señas de identidad. En este sentido, la BTI forma parte del *Departamento de desarrollo económico e infraestructuras*, específicamente insertada en el *Grupo SPRI*, que funge como *agencia de desarrollo empresarial* del Gobierno.

El *objetivo* del grupo SPRI es dar apoyo e impulso a las empresas vascas a través de los diversos programas y servicios que trasladan las diferentes políticas del Gobierno Vasco al tejido corporativo. Su *visión* se resume en ser el referente en las actividades que contribuyen a la promoción económica y mejora de la competitividad de las empresas vascas. Su *misión*, en coherencia, se centra en

“apoyar, impulsar y contribuir a la mejora competitiva de las empresas vascas, colaborando con ello a la generación de riqueza en Euskadi y a la mejora del bienestar de su ciudadanía mediante un desarrollo humano sostenible, en el ámbito de la Política de Promoción Económica del Gobierno Vasco”²

En este horizonte estratégico, el Grupo SPRI asume para el período 2017-2020 la implementación de 4 planes estratégicos (*emprendimiento; industrialización; ciencia, tecnología e innovación; internacionalización*) desarrollando, en base a los mismos, estrategias e iniciativas en 8 ámbitos directamente vinculados a la mejora de la competitividad empresarial, en la línea del *mosaico de políticas* en favor de la agenda corporativa hegemónica:

² Para completar la información: <https://www.spri.eus/es/quienes-somos/>

FIGURA 3: ÁMBITOS PRIORITARIOS GRUPO SPRI

Industria 4.0
Internacionalización
Emprendimiento
Tecnología
Ciberseguridad
Atracción de inversiones
Sociedad de la información
Innovación

Fuente: elaboración propia

Para ello, cuenta con una serie de sociedades (*SPRILUR*³, *Sociedad de gestión de capital riesgo del País vasco*, red de parques tecnológicos de Bizkaia, Araba y Gipuzkoa, *Business and innovation Center* de Araba, Bizkaia, Euzkerralde y Gipuzkoa), dentro de las cuales se encuentra la BTI.

Podemos afirmar, por tanto, que la identidad de la *agencia vasca de internacionalización* (BTI) está marcada, necesariamente, por la hegemonía de las estructuras de promoción económica y la competitividad empresarial a las que se supedita orgánicamente⁴.

Asumiendo este horizonte, la BTI se crea como sociedad pública, surgiendo de la fusión de los servicios internacionales del SPRI, por un lado, y la *Dirección de internacionalización* del *Departamento de desarrollo económico e infraestructuras*, por el otro. Nace

“con el fuerte propósito de ganar en flexibilidad y agilidad para dar un mejor servicio a la empresa vasca, con la fortaleza añadida de las sinergias que inevitablemente producirá la fusión de todos los servicios dentro de una misma organización”⁵

Para abundar en este sentido, la BTI cuenta con un organigrama encabezado por una dirección general, de la que dependen 3 direcciones: *Inteligencia competitiva*, *Finanzas y Organización*, e *Internacionalización empresarial*. Esta última, a su vez, se subdivide en *Servicios y Programas*, por un lado, y en la *Red internacional*, por el otro. En conjunto, se cuenta con 16 oficinas estables (que esperan ser 20 para 2020)⁶ y con un equipo de 50 profesionales (30 en la sede en Bilbao, 20 en el exterior).

³ Sociedad de acceso a suelo industrial urbanizado, edificaciones industriales y oficinas,

⁴ Ciertamente es que la misión del grupo SPRI hace una referencia al desarrollo humano sostenible, pero como derivada de una mayor competitividad, no como marco prioritario. Además, se circunscribe estrictamente a un hipotético avance en términos de bienestar para la sociedad vasca, nunca para la de los países donde la PIE opera.

⁵ Para completar información: <https://basquetrade.spri.eus/es/quienes-somos/>

⁶ Alemania, Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, EEUU, India, Italia, México, Polonia, República Checa, Eslovaquia, Reino Unido, Rusia, Singapur. Se cuenta, además, con representación en más de 70 países, aunque no como oficina estable.

FIGURA 4: ORGANIGRAMA BTI



Fuente: web BTI

Se convierte de este modo en la estructura con mayor capacidad política, técnica y presupuestaria del Gobierno vasco en el ámbito de la PIE, tal y como se recoge en el *Plan de internacionalización empresarial 2017-2020*. Lidera entonces la elaboración y evaluación estratégica de la política, así como la implementación de la mayoría de instrumentos –junto a las Cámaras de comercio en aspectos concretos de diplomacia corporativa y formación–.

En este sentido, su actividad principal se centra en el desarrollo de un modelo de servicio de *atención segmentada y especializada* a empresas según sus características. Ofrece una *cartera integral de instrumentos* (ayudas subvencionales, consultoría, inteligencia competitiva y el fortalecimiento de capacidades humanas para las empresas⁷), desarrollando en función de esta diversos itinerarios.

En todo caso, la identidad de la BTI a la hora de enfocar sus señas de identidad no solo se reafirma sobre la de las estructuras de promoción económica y competitividad de las que esta depende orgánicamente, sino que las refuerza al situar la eficacia técnico-empresarial y la agilidad en el servicio de las empresas en su propio ADN. El desarrollo humano y la sostenibilidad, al contrario, se sitúan en un lugar más genérico y abstracto, sin capacidad de incidencia real en el código genético de la PIE del Gobierno vasco⁸.

El segundo *espacio fuerte* de la PIE vasca es el *Consortio vasco de internacionalización Basque Consortium* (BC). Esta estructura, liderada por la BTI, funge como la

⁷ La inteligencia competitiva pretende nutrir de información actualizada y relevante a las empresas a la hora tanto de iniciar su proceso de internacionalización como si estas se están consolidando. El apartado de fortalecimiento de capacidades humanas hace referencia a la formación de cuadros, becas, financiación de expertos/as, iniciativas en las que se comparten profesionales en internacionalización empresarial, etc.

⁸ Es significativo, en este sentido, que la referencia genérica que el Grupo SPRI realiza sobre el DHS en su misión – aunque en exclusiva para la sociedad vasca –, desaparece por completo en la información que la BTI ofrece sí misma en su web. Pareciera así que la BTI se centra más claramente en la apuesta por la agenda corporativa hegemónica al servicio de la competitividad empresarial.

“plataforma de colaboración público-privada constituida por el Gobierno Vasco, las Diputaciones Forales y las Cámaras de Comercio vascas, que coordina los objetivos, prioridades, acciones y necesidades de los diferentes agentes que en Euskadi promueven la internacionalización de sus empresas”⁹.

Creado en 2013, sus principales objetivos en la actualidad son los siguientes:

1. Asesorar en materia de promoción de la internacionalización a los agentes públicos de la internacionalización en Euskadi.
2. Coordinar y colaborar con otras administraciones, organismos públicos y entidades privadas de Euskadi en su ámbito de competencia.
3. Diseñar servicios de formación, información y asesoramiento a las empresas vascas para que mejoren sus niveles de internacionalización.
4. Alinear los diferentes programas de ayudas y subvenciones y demás iniciativas de promoción de la internacionalización y de atracción de inversiones exteriores.
5. Fomentar el uso compartido de los servicios exteriores del Consorcio Vasco de Internacionalización (Red SPRI) como elemento permanente en mercados exteriores.
6. Realizar evaluaciones periódicas de la política pública correspondiente y de su impacto, así como de sus instrumentos y programas.

Esta misión y este marco amplio de funciones convierten al BC en el *núcleo duro de la PIE vasca* –bajo la dinamización y liderazgo incuestionable de la BTI–, al aglutinar en torno a sí a sus principales protagonistas, tanto institucionales como empresariales. Es por tanto aquí donde se coordinan los principales valores que impregnan la política de internacionalización empresarial, los objetivos que se pretenden obtener, así como las prioridades geográficas, sectoriales y de actuación que permitirán avanzar en las metas establecidas. También donde se comparte la implementación de ciertos instrumentos de consultoría, diplomacia y formación.

Destaca en este sentido la apuesta por la *alianza público-privada* como herramienta básica de funcionamiento. Los destinos de las instituciones públicas se vinculan –fusionan, incluso– con el de las empresas. El aumento de escala y posición internacional de estas se convierte en premisa para la actuación institucional. *“Cuanto mejor les vaya a nuestras empresas en el escenario global, mejor nos irá a todos y todas”* es la máxima que resume el enfoque estratégico compartido, a lo que se supeditan todos los esfuerzos. Quienes representan el interés general asumen así las metas empresariales como propias, y desarrollan a tal efecto toda una serie de estrategias, sin cuestionar la veracidad del vínculo entre beneficio empresarial y bienestar de las mayorías sociales y de la naturaleza¹⁰.

⁹ Para ampliar la información: <http://basqueconsortium.eus/es/>

¹⁰ Ejercicio, por otro lado, que sí se hace en el *Marco de referencia para la coherencia de políticas para el Desarrollo del Gobierno vasco*, donde se pone en cuestión la tensión entre crecimiento económico y sostenibilidad, así como entre competitividad económica, por un lado, y eficiencia social y ambiental, por el otro.

En consecuencia, el peso específico de un *Basque Consortium* convertido en núcleo de la PIE vasca y atravesado por la alianza público-empresarial, acaba de conferir su identidad al marco de agentes de la PIE impulsada por el ejecutivo vasco. Esta no solo se sustenta entonces sobre estructuras públicas centradas en la búsqueda de la competitividad económica, sino que a su vez todas sus actuaciones se supeditan al fortalecimiento de las capacidades empresariales, en una lógica de acompañamiento y de no conflicto.

No obstante, como habíamos dicho, el marco de agentes se completa con entidades vinculadas a la *Secretaría general de acción exterior*. Esta se estructura en 3 direcciones (*Dirección de Relaciones Exteriores, Dirección de Asuntos Europeos y Dirección para la Comunidad Vasca en el Exterior*¹¹), más una red de delegaciones en puntos estratégicos (Estados Unidos, México, Argentina-Mercosur, Chile, Colombia y Perú, Bruselas y Madrid).

La *Secretaría* tiene como principal función la planificación, apoyo y coordinación de la acción exterior del Gobierno Vasco en sentido amplio, asistiendo a tal efecto al Lehendakari en la definición y dirección de la estrategia político-institucional. Por ello, lidera la *Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Euskadi Basque Country*.

A pesar de esta mirada más amplia de lo internacional –que concede un mayor peso específico a los retos globales y a los ODS¹² en su planificación estratégica¹³–, no altera significativamente el enfoque ni los parámetros fundamentales de la agenda pro-competitividad económica que define a la PIE vasca, con los que no entra en conflicto. Al contrario, y en coherencia con la apuesta público-privada, la *Secretaría* los asume como propios, tomando además un papel pro-activo en su desarrollo y crecimiento.

De este modo, acompaña a los agentes que conforman el *Basque Consortium* desarrollando en su favor iniciativas de todo tipo en el marco de la estrategia *Euskadi Basque Country*. Ofrecen así a estas un marco más integral y sólido –que aúna iniciativas culturales y sociales junto a procesos de diplomacia, incidencia y lobby–, de gran fuerza y proyección política, al servicio del objetivo compartido de la internacionalización empresarial, pero sin condicionar ni mucho menos sus actuaciones y dinámicas propias. Serían en este sentido un refuerzo que trasciende lo meramente empresarial, pero en ningún caso un contrapeso.

¹¹ También dinamiza otros organismos de coordinación: Comisión interdepartamental de Acción Exterior, Comisión interinstitucional de Acción Exterior, y Consejo asesor de Acción Exterior.

¹² Los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) definen 17 objetivos y 169 metas de desarrollo como agenda global para el conjunto de agentes internacionales durante el período 2015-2030, en clave de corresponsabilidad y desde la apuesta por vincular pobreza y sostenibilidad como retos cruciales. Esta propuesta ha estado sujeta a diferentes críticas: en primer lugar, el auto-establecimiento de objetivos por parte de las instituciones, en base a indicadores que no son de obligado cumplimiento (como ya ocurrió con los Objetivos del Milenio 2000-2015, sistemáticamente incumplidos); en segundo término, la posible contradicción interna entre objetivos y metas, ya que persiguen a la vez crecimiento económico y sostenibilidad, conceptos cada vez más enfrentados; y tercero, la menor relevancia de los ODS respecto a otras agendas fuertes, como la comercial, con un peso político y económico mucho mayor, y que caminan en sentido contrario al desarrollo humano sostenible.

¹³ En este sentido, uno de los cinco vectores para el período 2018-2020, que sirven como referencia para la selección de los 13 objetivos estratégicos, es precisamente la “contribución a la resolución de los retos globales para el desarrollo sostenible” (Gobierno vasco 2017a)

Consideramos en definitiva a la *Secretaría* como *agente débil*, ya que no participa activamente en la definición e implementación de la política, jugando fundamentalmente un rol de acompañante de los procesos impulsados por el núcleo duro de la PIE vasca¹⁴. Mantiene así un papel subordinado y complementario, centrado en ampliar la posición internacional de las empresas vascas bajo égida de la marca *Basque Country*.

Por último, y en la posición más débil y periférica del marco de agentes, situamos a otros agentes sociales: *ONGD*, *movimientos sindicales*, *organizaciones internacionalistas*, *iniciativas de la economía solidaria*, etc. Estos limitan su participación al *Consejo Vasco de Acción Exterior*, estructura deliberativa sin capacidad de desarrollar agenda autónoma, en la que la participación se produce por invitación del Gobierno Vasco¹⁵. Otros agentes menores, como el *Consejo Vasco de Internacionalización* o el *Observatorio de Coyuntura Industrial* evidencian la hegemonía público-empresarial, sin prácticamente presencia social.

En conclusión, el marco de agentes de la PIE impulsada por el Gobierno vasco da prioridad a las estructuras que concentran sus esfuerzos en la competitividad económica como horizonte hegemónico (BTI y BC), al servicio de las empresas vascas como aliadas estratégicas. Otros agentes que se mueven bajo otros parámetros, vinculados a acción exterior en sentido amplio, no solo no suponen un contrapeso a la hegemonía de la agenda corporativa, sino que la acompañan a partir de todo un conjunto de estrategias y dinámicas a tal efecto.

En última instancia, es importante señalar también la ausencia de sistema y estructura alguna de seguimiento y evaluación del impacto de las empresas vascas en el exterior, que permita rendir cuentas ante la sociedad vasca –y la de aquellos países donde se implementa la PIE–, así como de recibir posibles denuncias e investigarlas desde la perspectiva del DHS y los DDHH.

2.2. Enfoque estratégico

El principal documento estratégico que recoge el conjunto de valores, objetivos y prioridades de la política de internacionalización empresarial del Gobierno vasco para nuestro período de estudio es el *plan de internacionalización empresarial 2017-2020*.

Este, no obstante, se inserta en toda una estructura gubernamental de planificación, con la que dialoga. Destacamos por un lado estrategias con fuerte alcance y peso específico, y que tienen una relación directa con la internacionalización empresarial. Situaríamos en esta categoría el *Plan 2020 programa de gobierno de la XI legislatura*,

¹⁴ La propia Agencia vasca de cooperación para el desarrollo (AVCD), que impulsa una de las 2 principales políticas de acción exterior desde una mayor apropiación del DHS, ni siquiera está en el organigrama de la Secretaría, con lo que se reduce su capacidad de incidencia sobre la PIE vasca.

¹⁵ Para ver funciones y estructura de este órgano deliberativo, analizar el decreto regulador (Gobierno vasco, 2016b).

la actualización realizada en 2017 a la *Estrategia marco de internacionalización Euskadi Basque Country 2020*, así como el *Plan de acción exterior 2018-2020*.

Por el otro, y de manera complementaria, abundamos en una serie de planes sectoriales, también con un vínculo mayor o menor con la PIE: el *Plan de ciencia, tecnología e innovación 2020*, el *Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020*, y el *plan de industrialización 2017-2020*.

FIGURA 5: ENFOQUE ESTRATÉGICO PIE GOBIERNO VASCO

Plan de internacionalización 2017-2020 ¹⁶
Euskadi 2020 Programa gobierno de la XI legislatura: compromiso 25
Estrategia marco de internacionalización Euskadi Basque Country 2020
Plan de acción exterior 2018-2020

Fuente: elaboración propia

Estudiaremos en primer lugar los vínculos de este conjunto de otras estrategias con la internacionalización empresarial vasca para, en última instancia, analizar el plan específico que concreta sus metas y prioridades.

Comenzamos analizando el documento *Euskadi 2020* (Gobierno vasco, 2017b), que marca la pauta del conjunto de la XI legislatura (2016-2020). Este programa redonda en su compromiso con la sociedad vasca por avanzar en términos de desarrollo humano sostenible, estableciendo para ello 15 objetivos de país –que dan lugar a 15 planes estratégicos y 54 sectoriales– en base a 4 pilares básicos:

1. Empleo, reactivación y sostenibilidad¹⁷;
2. Desarrollo humano, integración social, igualdad y servicios públicos de calidad;
3. Convivencia y derechos humanos;
4. Más y mejor autogobierno.

Específicamente, *Euskadi 2020* recoge en su compromiso 25 los retos para la política vasca de internacionalización empresarial:

FIGURA 6: PRIORIDADES LEGISLATURA PARA PIE

Implementar el <i>plan de internacionalización empresarial 2017-2020</i> , priorizando al Basque Consortium como agente;
Consolidar la <i>red exterior del SPRI</i> avanzando en su despliegue en países prioritarios
Creación de Unidad de <i>inteligencia competitiva</i> para evaluar, analizar y definir estrategias de internacionalización empresarial
Apoyar a la empresa vasca en su internacionalización y búsqueda de oportunidades económicas. Creación de la Plataforma de <i>Licitaciones BC</i>
Reforzar programas de apoyo a la actividad exportadora de las empresas
Formación y capacitación del Capital Humano con la continuidad de las Becas de Internacionalización y

¹⁶ Otros planes que también influyen en el plan de internacionalización empresarial son el de *Industrialización* (2017-2020), el de *Ciencia, Tecnología e Innovación 2020*, así como el *Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020*.

¹⁷ De este pilar se deriva precisamente el *Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020*, que a su vez se enmarca dentro de la *Estrategia marco de Internacionalización Euskadi Basque Country 2020*,

Becas Global Training
Reforzar la Estrategia <i>Invest in Basque Country</i> , como instrumento de vinculación y atracción de empresas extranjeras a Euskadi.
Fomento de la marca <i>Basque Country</i> para la mejora del posicionamiento exterior de la empresa vasca

Fuente: elaboración propia

Este cuadro perfila ya el enfoque estratégico de la PIE del ejecutivo vasco: el posicionamiento de la empresa vasca, la atracción de inversiones y el aumento de las exportaciones como horizonte; la alianza público-privada como herramienta (Basque Consortium); la marca *Basque Country* al servicio de la internacionalización empresarial; la generación de entornos competitivos como premisa; la redefinición de un marco más amplio e integral de instrumentos como reto.

Bajo esta premisa, y continuando con nuestro análisis, la *Estrategia marco de internacionalización 2020 Euskadi Basque Country* (Gobierno vasco, 2018a) va aterrizando los objetivos mencionados de legislatura en retos específicos para la internacionalización desde una perspectiva amplia, que destaca lo corporativo como apuesta prioritaria.

Así, bajo un marco conceptual que aúna dichos retos para la legislatura con la *Agenda 2030*, la *Estrategia europea 2020* y la coherencia de políticas, la *Euskadi Basque Country* define 5 vectores estratégicos:

- Proyección de la marca Basque Country en el exterior
- Promoción e impulso de los intereses sectoriales
- Contribución a la resolución de los retos globales para el desarrollo sostenible
- Contribución al proyecto europeo
- Captación de conocimiento

De estos se derivan 13 objetivos específicos (el 5 se centra en internacionalización empresarial, dependiente del vector vinculado a la promoción de los intereses sectoriales, no a la contribución a los retos globales) y 27 ámbitos prioritarios de actuación, que cubren áreas como la acción institucional, la PIE, la cultura, el turismo, la cooperación internacional y el deporte, entre muchos otros.

En lo que respecta específicamente a la internacionalización empresarial, la *Euskadi Basque Country* redunda en lo ya explicitado en el programa de la XI legislatura, sumando nuevas metas:

1. Desarrollo de un nuevo plan de internacionalización 2017-2020
2. Creación de una agencia vasca de internacionalización
3. Apuesta prioritaria por las licitaciones internacionales y los clúster
4. Consolidación del sistema de becas y formación
5. Creación de un sistema de inteligencia competitiva
6. Refuerzo de la eurorregión Euskadi-Navarra-Aquitania
7. Impulso a la marca Basque Country, en definitiva, al servicio de la mejora de la posición global de las empresas vascas.

Detectamos de este modo un patrón que se repite, al igual que vimos en la misión y visión de los agentes prioritarios. En este sentido se posiciona un marco de referencia más diverso –donde tiene cabida el DHS–, diversidad que se va diluyendo en la medida en la que se van concretando objetivos y líneas prioritarias de actuación.

En esa lógica, el sistema de seguimiento y evaluación del plan define únicamente dos indicadores en el ámbito de la PIE, que evidencia cuál es el enfoque estratégico hegemónico. Se apuesta así por medir el desempeño de esta en función del porcentaje de exportaciones de las empresas vascas, así como por el número de corporaciones que exportan regularmente más de 50.000€ anuales, aspectos estrictamente técnico-empresariales.

Avanzando en la secuencia analizamos el *plan de acción exterior (2018-2020)*, que concreta las metas de la estrategia *Euskadi Basque Country* para este último período. Asume así la misión de:

“programar, impulsar y coordinar la acción exterior del Gobierno Vasco, con el fin de posicionar a Euskadi como actor global y con espacio propio en la construcción del proyecto europeo, y de promover los intereses vascos en el mundo. Para ello, representará a Euskadi institucionalmente y establecerá alianzas estratégicas estables con actores internacionales, estrechará los lazos con la comunidad vasca en el exterior, y proyectará el compromiso de la sociedad vasca con la Agenda 2030”

Siguiendo el mismo patrón dual y asimétrico entre agenda corporativa y DHS, centra sus esfuerzos en mejorar la posición internacional de Euskadi y defender sus intereses, mientras que a su vez apuesta por la *Agenda 2030*, sin lugar para contradicción alguna. Se definen de este modo 3 objetivos estratégicos (posicionar a Euskadi como actor global, fortalecer su presencia en la Unión Europea como ámbito natural y prioritario, promover los intereses vascos en el mundo), del que se derivan 8 líneas de actuación y 35 actuaciones para la Secretaría general de acción exterior, muy en consonancia con los retos de legislación e internacionalización.

Junto a estos planes más amplios y generales, también encontramos otras estrategias sectoriales con vínculo con la internacionalización empresarial. Sintetizamos a continuación los principales nexos:

- *Plan de ciencia, tecnología e innovación 2020*. Este documento, además de enfatizar la relevancia de la innovación, el talento y la generación de entornos inteligentes como base para reforzar la competitividad, integra como marco fuerte de referencia del ejecutivo vasco la *Estrategia europea de investigación e innovación para una Especialización Inteligente (RIS3)*. Esta resalta la importancia de concentrar los recursos humanos y financieros de I+D+i en áreas globalmente competitivas. Se seleccionan, así, 3 tecnologías facilitadoras esenciales: biociencias, nanociencias y fabricación avanzada, y cinco mercados prioritarios: transporte y movilidad, mundo digital, industria de la ciencia,

envejecimiento y salud, y energía. Finalmente se definen 3 tres prioridades que afectan a diversos sectores en los que Euskadi presenta una fuerte especialización y capacidades: *Fabricación avanzada, Energía y la Convergencia del binomio bio/salud*. Estos serán también las prioridades sectoriales de la PIE vasca.

- *Programa marco por el empleo y la reactivación económica 2017-2020*. Este plan desarrolla 10 pilares para reactivar la economía vasca, destacando específicamente la conversión de las PYMES en empresas vascas multilocalizadas, su internacionalización, así como la promoción del capital humano y talento especializado en internacionalización.
- *Plan de industrialización empresarial 2017-2020*. Estrategia que vincula la meta de fortalecer el tejido industrial vasco (“más industria”, “mejor industria”, “política industrial más eficiente”) con la necesaria internacionalización de las empresas vascas, atrayendo inversiones, por un lado, y ganando posiciones globales, por el otro.

En definitiva, observamos como la internacionalización empresarial es una apuesta explícita y sistemática de la arquitectura de planificación del Gobierno vasco. Esta desarrolla, en los planes más genéricos un patrón diverso en sus referencias, pero que va aclarándose en favor de la agenda corporativa pro-competitividad económica según se aterrizan objetivos y prioridades, tomando a la industria como principal objeto de promoción.

Cerramos la secuencia de análisis profundizando ahora sí en el *plan de internacionalización empresarial 2017-2020*, estrategia específica que recoge el conjunto de valores, objetivos, prioridades geográficas, prioridades sectoriales y volumen de fondos de la PIE impulsada por el Gobierno vasco.

Bajo el patrón ya señalado, este plan combina referencias a los ODS (alineándose en términos genéricos con los objetivos 8, 9, 12: crecimiento, industrialización y modelo de consumo/producción sostenido y sostenible, respectivamente), con un anclaje inequívoco con una agenda pura de competitividad económica. La siguiente frase resume perfectamente esta aseveración:

“Las pymes internacionalizadas son más competitivas, crean más empleos y son más innovadoras que las nacionales: y tienen mayores crecimientos de ingresos y empleo respecto a las no internacionalizadas” (Gobierno vasco, 2017c:7)

Bajo este horizonte, el Gobierno vasco defiende que:

“estos nuevos tiempos requieren nuevos métodos (de internacionalización). Implican una profunda transformación de los medios, recursos y servicios: segmentación y personalización, especialización, priorización y focalización, inteligencia competitiva, diplomacia corporativa empresarial, acuerdos bilaterales

estratégicos con regiones, capacitación de personas y financiación, constituyen un conjunto integral de actividades de valor añadido a trasladar a las empresas” (Gobierno vasco, 2017c:3).

Por ello, el plan define su *visión* como el reto de:

“hacer aportaciones sustanciales para alcanzar un tejido empresarial vasco completamente integrado en cadenas de valor globales, con capacidad de liderazgo mundial en nichos de mercado específicos, y apoyado por un ecosistema público-privado sinérgico, que se adapta con agilidad y flexibilidad a las necesidades específicas de cada tipo de empresa”

Finalmente, sitúa su *objetivo principal* en:

“facilitar un salto cualitativo en la inserción y competitividad internacional de la empresa vasca en el mercado global. Adicionalmente, el Gobierno Vasco aspira a afianzarse como el líder reconocido en el apoyo a la internacionalización empresarial en el País Vasco por su aportación de valor a las empresas, impulsando la necesaria transformación de las políticas y medios de apoyo a la internacionalización”

En resumen, el patrón dual y asimétrico desaparece y se explicitan los valores fuertes que impulsan y sostienen en la práctica la política de internacionalización empresarial impulsada por el ejecutivo vasco.

Hablamos en este sentido de una agenda que cifra en la competitividad su horizonte para enfrentar la crisis, recuperando así inversión y empleo; que entiende la internacionalización empresarial como estrategia incuestionable para avanzar en este sentido en un mundo globalizado; que insiste en la necesidad de aumento de escala de las pymes vascas como premisa para competir –bien mediante asociaciones empresariales diversas, bien a través de alianzas con empresas tractoras, bien a partir de su conversión en “*empresas multilocalizadas*”–; y que profesa que la alianza público-empresarial es la mejor herramienta para construir entornos inteligentes, emprendedores, innovadores, especializados, multiplicadores del talento, estratégicos para posibilitar dicho horizonte de competitividad. Es a partir de esta *agenda fuerte* que el plan define 30 líneas prioritarias en base a 8 ejes estratégicos:

FIGURA 7: EJES INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL 2017-2020

Servicios de valor añadido
Inteligencia competitiva
Red exterior
Capacitación
Financiación
Reorganización institucional
Coordinación del sistema vasco
Imagen y comunicación

Fuente: elaboración propia

La BTI, como protagonista y dinamizador principal del Plan –en alianza con las entidades que conforman el Basque Consortium–, se propone de este modo:

- Reorganizar y coordinar desde la eficacia y la agilidad el *sistema vasco de internacionalización empresarial, en Euskadi y a escala internacional*, bajo el liderazgo de la BTI y del rol del BC como espacio de articulación público-empresarial;
- Impulsar una *cartera segmentada, diversificada e integral de instrumentos*, que incluya ayudas y líneas subvencionales, procesos de consultoría y diplomacia económica, fortalecimiento del talento empresarial e inteligencia competitiva (generar y trasladar conocimiento avanzado);
- Ampliar el acompañamiento político y económico a los procesos de *atracción de inversión extranjera, fortalecimiento de capacidad exportadora y grado de implantación exterior de las empresas vascas*.

Bajo estos parámetros, se definen la tipología de entidades especialmente relevantes, así como las *prioridades sectoriales y geográficas*.

Respecto a la *tipología de empresa*, tanto por normativa europea como por identidad del tejido industrial vasco, se pone el acento en las PYMES¹⁸. Y se plantea el reto de su conversión en empresas multilocalizadas, mediante la mejora de su posición internacional. En este sentido, se apuesta por conformar agrupaciones empresariales de todo tipo –especialmente clúster– como vía de avance. De este modo, y a pesar de que son las PYMES las protagonistas, también tienen cabida en la PIE del Gobierno vasco empresas grandes que puedan ejercer un rol tractor¹⁹. Por último, en coherencia con la lógica de segmentación, diversificación e innovación, se pone especial énfasis en la promoción de start-ups y las NEBTs²⁰, dentro de la categoría de PYME.

FIGURA 8: PRIORIDADES SECTORIALES

Ámbito 1 FABRICACIÓN AVANZADA	Ámbito 2 ENERGÍA	Ámbito 3 BIOCIENCIAS/ SALUD	TERRITORIOS DE OPORTUNIDAD
AUTOMOCIÓN AERONÁUTICA	ELECTRICIDAD		ALIMENTACIÓN

¹⁸ La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYMES) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euro.

¹⁹ Se entenderá como empresa tractora: grandes empresas relevantes, empresas internacionalizadas con una potente red exterior, las Cámaras de los distintos territorios históricos, los agentes de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología, excepto las entidades incluidas en el artículo 15 del Decreto 221/2002.

²⁰ PYMES de reciente constitución, creadas en los cinco ejercicios precedentes. Se considera de base tecnológica cuando la empresa reúna alguna de las características: ser beneficiarias de ayudas de las administraciones públicas como NEBTs; haber surgido a iniciativa de un Centro Tecnológico o Universidad.

NAVIERO-FERROVIAL	PETRÓLEO		HABITAT URBANO
MAQUINA HERRAMIENTA	GAS		ECOSISTEMAS
BIENES DE EQUIPO	RENOVABLES		
TRANSFORMACIÓN METÁLICA			
SERVICIOS CONEXOS			

Fuente: elaboración propia

Respecto a las *prioridades sectoriales*, estas coinciden exactamente con las definidas en el *plan de ciencia, tecnología e innovación 2020*:

- Fabricación avanzada: automoción, aeronáutica, naval y ferroviario, máquina herramienta, bienes de equipo, transformación metálica, servicios conexos;
- Energía: electricidad, petróleo y gas, energías renovables;
- Biociencias/salud.

El enfoque de abordaje de estos sectores no está suficientemente desarrollado, por lo que no conocemos el modelo que se sigue para su impulso. Esto es una cuestión estratégica para valorar su correlación con el desarrollo humano sostenible, ya que en un mismo ámbito pueden implementarse experiencias muy diferentes, bajo parámetros incluso antagónicos.

En todo caso, sí que se pueden señalar algunos sectores de especial vulnerabilidad desde la perspectiva del DHS, que merecerían un análisis en profundidad. Especialmente dos, de vínculo directo con el cambio climático: la automoción, por un lado, el petróleo y el gas, por el otro. Siendo el transporte y las energías fósiles algunas de las principales causas de este fenómeno sistémico, pareciera controvertido redoblar estas apuestas si realmente se quiere situar la sostenibilidad como centro referencial de la PIE vasca.

Respecto a las *prioridades geográficas*, se definen estrictamente en función de criterios técnico-empresariales (interés de los países y territorios como mercados, su rol estratégico en las cadenas globales, sus expectativas de crecimiento), evidenciando el peso de la agenda corporativa.

Se definen en este sentido 3 niveles de priorización: prioridad 1 (*estratégicos*), países con mercados significativos, dentro de la agenda de las empresas vascas; prioridad 2 (*en seguimiento*) países con potencial de crecimiento económico; prioridad 3 (*en exploración*), países lejanos pero con potencial de mercado.

FIGURA 9: PAÍSES PRIORITARIOS

PRIORIDAD 1:	PRIORIDAD 2: SEGUIMIENTO	PRIORIDAD 3:
--------------	-----------------------------	--------------

ESTRATÉGICOS		EXPLORACIÓN
Alemania	Francia	ASEAN (Singapur, Malasia, Indonesia, Tailandia)
Italia	Colombia	Oriente Medio
Reino Unido	Brasil	Marruecos
China	Rusia	Japón
México	India	Irán
Estados Unidos		Corea del Sur

Fuente: Elaboración propia

Aunque la conculcación de los derechos humanos es un fenómeno global y que afecta a todos y todas, no podemos negar que los tres niveles de priorización presentes en dicho plan incluyen numerosos países en los que este se desarrolla de manera sistemática (Colombia, México, Brasil, China, EEUU, Rusia, India, Marruecos, etc.), contando algunos de ellos además con gobiernos especialmente autoritarios y contextos altamente violentos.

Ello no parece afectar a las dinámicas con las que se plantean las iniciativas de internacionalización empresarial en dichos países. En este sentido, no se definen estrategias, compromisos ni actividades específicas que garanticen el cumplimiento del marco internacional de los derechos humanos, así como el bienestar de las mayorías sociales y de la naturaleza en estas condiciones. No solo no es así, sino que los informes por país y/o sector que elabora la BTI –dentro del marco de la apuesta por la inteligencia competitiva–, no encontramos mención alguna a estos aspectos. Al contrario, se destacan únicamente las oportunidades económicas para las empresas vascas –incluso en sectores controvertidos desde la mirada del desarrollo humano sostenible como minería, petróleo, gas, etc. –, desglosando los habituales indicadores macroeconómicos²¹.

La selección de países prioritarios no parece tener en cuenta el desarrollo humano sostenible, tanto en sus criterios de selección, en sus estrategias de implementación en países esencialmente vulnerables, así como en el imaginario de oportunidades y amenazas que ofrecen a las empresas.

Concluimos el análisis del enfoque estratégico de la PIE del Gobierno vasco exponiendo el *volumen de fondos* destinados a tal efecto. El propio plan define en 94 millones la inversión en esta política para el período 2017-2020 (en torno a 24 millones anuales).

Se trata de una cifra significativa, que permite desarrollar con suficiencia los objetivos planteados, dentro del marco competencial autonómico. No obstante, esta cantidad debe tomarse con suma cautela, por un triple motivo: en primer lugar, no se

²¹ Ver el conjunto de informes elaborados por BTI en: https://basquetrade.spri.eus/es/inteligencia-competitiva/?fwp_tipo_contenido=informes-y-estudios

cuenta ni con la competencia de acción exterior, ni con la de comercio internacional, con lo que no se pueden desarrollar instrumentos financieros y de inversión de cierto calado; en segundo término, esta cantidad no incluye todo lo vinculado con atracción de inversión extranjera a Euskadi; tercero y último, la consideración de la PIE como mosaico de políticas dentro de una agenda mercantilizadora, genera que otros recursos económicos también pudieran incluirse en esta categoría²². En todo caso, y a pesar de ser necesario un estudio sistemático al efecto, consideramos que se trata de un monto importante para el desarrollo de la política pública.

En conclusión, el enfoque estratégico de la PIE impulsada por el Gobierno vasco está basado en los valores de *competitividad, internacionalización, alianza público-privada, inteligencia competitiva, emprendedurismo, innovación, especialización y talento*, con un explícito carácter técnico-empresarial. Estos no solo hegemonizan el relato sobre el que se construye la política, sino que informa de manera coherente objetivos, prioridades sectoriales y geográficas.

De manera complementaria, la agenda incluye referencias al desarrollo humano sostenible (DHS) y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que se sitúan fundamentalmente en el marco teórico de los documentos estratégicos, así como en el horizonte político de estructuras como el Grupo SPRI o BTI.

Esto supone un avance respecto al período anterior, donde estos conceptos estaban completamente ausentes. No obstante, no son sino una referencia más entre otras, un *complemento débil* de la agenda corporativa, a la que ofrece un marco más social en el que alinearse e hipotéticamente evaluar su desempeño, en términos todavía muy genéricos. De este modo, la inclusión de los ODS y la Agenda 2030 en el marco estratégico no cuestiona ni altera sustancialmente sus parámetros fundamentales.

En este sentido, y por un lado, su presencia se va diluyendo en el tránsito desde el marco teórico de referencia a la concreción de objetivos, prioridades sectoriales, prioridades geográficas y líneas de actuación, máxime en el núcleo duro que supone el plan de internacionalización 2017-2020. Se evidencia así un dislate entre relato y compromisos específicos²³, trasladable también al conjunto de documentos estratégicos recogidos dentro del ámbito de la *inteligencia competitiva*²⁴. De este modo, los informes-país sobre las relaciones económicas con Euskadi, los estudios sectoriales o sobre fenómenos internacionales como el Brexit o los tratados comerciales –

²² Como muestra un botón: en julio de 2019 se anunció la puesta en marcha de dos nuevos instrumentos financieros de apoyo a las empresas, para fortalecer esfuerzos de internacionalización y arraigo de las inversiones en la CAV, respectivamente. Por un lado, un fondo de capital riesgo público-privado (operado por una gestora llamada ABE Capital Partners), contando con el apoyo de las DF, Mondragón Unibertsitatea, EPSV y diferentes entidades financieras, con un total de 100 millones de euros, de los que 12 millones son aportados por el GV y 1 por cada DF. Por el otro, el proyecto FINKATUZ, que comienza en 2020 y cuenta con 75 millones de euros y es fondo estrictamente público, complementando las actuaciones del Fondo de Capital Riesgo, que ya concede inyecciones inferiores a 5 millones de euros.

²³ Como luego veremos, los instrumentos también recogen referencias a los ODS y a compromisos referidos al DHS, fundamentalmente en el prólogo de las normativas, en la definición de los objetivos generales, así como en las tablas de baremación (bien bajo la presentación de certificaciones de calidad, bien demostrando la participación en el Programa de NNUU *Global Compact*).

²⁴ Ver conjunto de informes publicados por la BTI: <https://basquetrade.spri.eus/es/servicios/inteligencia-competitiva/>

documentos que, entre otros, se publican con el ánimo de generar conocimiento especializado en las empresas vascas— carecen de referencia alguna al DHS, centrándose exclusivamente en variables e indicadores vinculados a detectar oportunidades económicas. DHS y ODS²⁵ fungen, por tanto, más bien como una *referencia abstracta*, sin capacidad real para modificar significativamente la identidad de la política.

Por otro lado, la apropiación genérica de la agenda internacional de desarrollo en ningún caso se extiende a *los países donde la internacionalización empresarial vasca opera*. Esta cuestión es sistemáticamente obviada en todos los planes, que únicamente hacen referencia al desarrollo humano sostenible —a veces solo desarrollo sostenible— de la sociedad vasca, pero no de las comunidades y territorios donde las iniciativas empresariales se implementan. Esto resulta especialmente paradójico en el caso de una política exterior, de vocación global, que actúa en países especialmente vulnerables en términos de derechos humanos, y que es consciente de la asimetría político-jurídica hoy vigente en favor de las grandes empresas, así como de las crecientes desigualdades sociales.

2.3. Marco de instrumentos

Los instrumentos que desarrolla el Gobierno vasco trasladan finalmente su enfoque estratégico a la práctica. Se redefine de este modo el marco de actuación a lo largo del período 2017-2019, añadiendo a las históricas señas de identidad en favor de la competitividad de las empresas vascas, los nuevos valores fuertes: integralidad, segmentación, especialización y valor añadido.

En este sentido el Gobierno vasco, a través de la BTI y en alianza con las Cámaras de Comercio, define *itinerarios diversificados y segmentados* en función de la tipología prioritaria de empresas (PYME, NEBT, start-up, tractora, clúster/otras agrupaciones empresariales), de *la intensidad en el punto de partida de internacionalización* (iniciación, consolidación, implantación), de las principales *apuestas estratégicas* (cooperación empresarial, licitaciones internacionales) y bajo una *perspectiva integral de actuación*: ayudas subvencionales, diplomacia corporativa (misiones, inteligencia competitiva y consultoría) y fortalecimiento de capacidades empresariales en origen (personas/talento, tecnología y crédito).

Cubre de esta manera el conjunto de tipologías de empresa, todas las fases en lo referente a posición internacional, así como el abanico completo de posibles actuaciones en el marco de su marco de competencias. Se convierte, así, en el *carril central* de la PIE vasca, no solo en lo que respecta al desarrollo del enfoque estratégico, sino también en su implementación.

²⁵ Así, las referencias al DHS y a los ODS se limitan a vincular objetivos generales de los planes correspondientes con diferentes ODS, sin mayor desarrollo en la definición de prioridades y requisitos.

Comenzaremos el análisis de su cartera de servicios a partir de 3 categorías de las que nos habíamos dotado: subvenciones, diplomacia corporativa y fortalecimiento de capacidades empresariales en origen²⁶.

FIGURA 10: MARCO INSTRUMENTOS GOBIERNO VASCO

ÁMBITO	INSTRUMENTOS
Líneas subvencionales	Zabaldu: Iniciación Sakondu: Consolidación Gauzatu: Implantación exterior Elkartu: Cooperación empresarial Pilotu: Licitaciones públicas internacionales
Diplomacia Corporativa y asesoría	Basque Country Licitaciones: licitaciones multilaterales Misiones corporativas diferentes países Asesoría y diplomacia corporativa a empresas a través de la Basque Trade&Investment y Cámaras de Comercio Inteligencia competitiva
Fortalecimiento de capacidades empresariales en origen	Becas Beint Becas Global training Profex Apoyo internacionalización desde sociedades parapúblicas (SOCADE, SPRI, etc.)

Fuente: elaboración propia

Respecto a las *ayudas económicas*, cubren tanto las diferentes fases de internacionalización (*Zabaldu* iniciación, *Sakondu* consolidación, *Gauzatu* implantación) como las apuestas estratégicas (*Pilotu* experiencias piloto de licitaciones públicas internacionales, *Elkartu* para formación de clústeres y otras formas de cooperación empresarial):

- **ZABALDU**²⁷: Se crea en 2019, y sustituye a *Global Lehian*, instrumento vigente hasta 2018 que agrupaba ayudas para gastos corrientes en iniciación y consolidación de exportaciones, así como implantación exterior. *Zabaldu* se dirige ahora específicamente a empresas poco internacionalizadas (radicadas o con sede productiva en la CAV, con un volumen de exportaciones menos al 40% del total de la facturación), con el objetivo de *aumentar su presencia internacional y promover el DHS* en una fase inicial. La subvención máxima es de 15.000€ (no más de 3 por empresa) a fondo perdido, para sufragar gastos varios: elaboración de estrategias de internacionalización, asesoramiento externo, costes de homologación y propiedad intelectual, ferias, viajes y promoción (incluyendo la posibilidad de financiar estudios de impacto en el país de destino en función de los ODS).

²⁶ A lo largo del apartado, así como en el cuadro siguiente, reflejaremos únicamente el marco de instrumentos vigente en 2019, tras el proceso de redefinición. No obstante, explicaremos en cada caso cuándo se pone en marcha, a qué instrumento sustituye, integral o parcialmente, y cuáles han desaparecido.

²⁷ Normativa 2019: RESOLUCIÓN de 8 de abril de 2019, del Director General de SPRI – Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial, por la que se procede a la aprobación, publicación y convocatoria de las bases reguladoras del Programa de Ayudas «Zabaldu» 2019: <https://www.euskadi.eus/y22-bopv/es/bopv2/datos/2019/04/1902009a.pdf>
CORRECCIÓN DE ERRORES: <https://www.euskadi.eus/y22-bopv/es/bopv2/datos/2019/05/1902518a.pdf>

- SAKONDU²⁸: Se crea en 2018, siendo la derivada de consolidación del programa *Global Lehian*. Se dirige a PYMES y agrupaciones empresariales con un grado mayor de internacionalización (radicadas o con implantación productiva en la CAV, con plan estratégico y/o de internacionalización vigente, con más del 40% de volumen de exportación; y que deseen mejorar su posición competitiva en mercados cuya facturación es inferior al 10% del total exportado), para *mejorar su penetración en los mercados exteriores en los que su posición competitiva es proporcionalmente más débil*. La subvención máxima es de 20.000€ por empresa (2 máximo), y 25.000€ para el caso de clústeres o similares, a fondo perdido. Se financia asesoramiento externo, elaboración de plan de mercado, homologaciones y propiedad intelectual, ferias, viajes y promoción, incluyendo también la posibilidad de imputar estudios de impacto según los ODS.
- GAUZATU²⁹: Vigente desde 2016, se centra en el apoyo a PYMES a través de ayudas reembolsables para favorecer su *implantación productiva exterior*. Se priman los proyectos de corte industrial, excluyendo la inversión en los sectores inmobiliario, financiero, seguros y defensa. No se especifican rubros específicos financiados, y se establece un límite máximo de 1 millón de euros.
- ELKARTU³⁰: Creado en 2019, sustituye a *Elkartzen Berri* (2018) y *Elkartu* (2017). Se dirige a clústeres³¹ y otras formas de cooperación empresarial como los consorcios de exportación³², para *apoyar la cooperación empresarial en proyectos relacionados con la internacionalización*, y promover el desarrollo sostenible a lo largo del proceso de internacionalización. Se financia a fondo perdido un máximo de 45.000€ (15.000€ por empresa), pudiendo imputar costes de constitución, operación en el mercado de destino y promoción.

²⁸ Normativa 2019: RESOLUCIÓN de 8 de abril de 2019, del Director General de SPRI - Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial, por la que se procede a la aprobación, publicación y convocatoria de las bases reguladoras del Programa de Ayudas «Sakondu» 2019: <https://www.euskadi.eus/y22-bopv/es/bopv2/datos/2019/04/1902041a.pdf>

²⁹ Normativa vigente: ORDEN de 6 de abril de 2016, de la Consejera de Desarrollo Económico y Competitividad, por la que se regula el Programa Gauzatu Implantaciones exteriores para el impulso a la creación y desarrollo de implantaciones de empresas vascas en el exterior (<https://www.euskadi.eus/y22-bopv/es/bopv2/datos/2016/05/1601934a.pdf>)

³⁰ RESOLUCIÓN de 16 de julio de 2019, del Director General de SPRI - Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial, por la que se procede a la aprobación, publicación y convocatoria de las bases reguladoras del Programa de Ayudas «Elkartu» 2019: <https://www.euskadi.eus/y22-bopv/es/bopv2/datos/2019/08/1903699a.pdf>

³¹ Bajo la condición de ser una entidad sin ánimo de lucro, de estar inscrita en el Registro General de Asociaciones del País Vasco, de que sus empresas asociadas sean al menos 10 empresas vascas, así como de tener como uno de sus principales objetivos la internacionalización de sus empresas asociadas y contar con una planificación para ello.

³² Bajo los requisitos generales de estar formados por, al menos, 2 empresas, independientes y no vinculadas, y que movidas por la reciprocidad de ventajas inducidas por sus sinergias operacionales se comprometen a actuar conjuntamente en los mercados exteriores compartiendo riesgos y costes. También deberán sustentar sus actividades en un acuerdo de colaboración en forma de contrato o cualquier otro documento, que de manera indubitable acredite el compromiso entre las partes. Las empresas participantes, deberán contar con un Plan de Actuación en el que se establezcan los objetivos comerciales a alcanzar en cooperación, así como las estrategias y actividades a realizar para alcanzar el objetivo propuesto. Finalmente deberán, ser microempresas o PYMES radicadas o con instalaciones productivas en la CAPV (pudiendo incorporar empresas tractoras también).

- **PILOTU**³³: Creado en 2018, se centra en el apoyo a la participación en licitaciones internacionales. *Pilotu* posibilita el acceso a experiencias piloto que muestren la viabilidad y pertinencia de desarrollar posteriormente *proyectos de inversión pública* (PIP)³⁴. Se destina a PYMES radicadas o con implantación productiva en la CAV, que cuenten con plan de estratégico y/o de internacionalización, que precisen de financiación para participar en el diseño y desarrollo de proyectos piloto de inversión pública internacional, y que finalmente cuenten con un acuerdo suscrito con un organismo público extranjero, con competencias para desarrollar el proyecto objeto de la experiencia piloto, y con presupuesto para financiar parcialmente la puesta en marcha del mismo³⁵. Se financia un máximo de 50.000€ a fondo perdido, cubriendo gastos sin especificar de diseño e implementación de la experiencia piloto. Este instrumento incorpora 2 novedades respecto a los demás: por un lado, solicita una declaración responsable a las empresas de que no tiene la residencia fiscal en un país o territorio calificado reglamentariamente como paraíso fiscal; por el otro, exige garantías de que el PIP es socialmente rentable, sostenible y concordante con los lineamientos de política establecida por las autoridades correspondientes del país de destino –elementos ausentes del resto de instrumentos–.

Respecto al ámbito de la *diplomacia corporativa*, la BTI completa los itinerarios subvencionales con estructuras, programas e iniciativas de asesoría y acompañamiento público-privado. Destacan, en este sentido, los siguientes:

- **BASQUE COUNTRY LICITACIONES**³⁶: Es una de las principales novedades del proceso de redefinición del marco de instrumentos. Programa de asesoría impulsado por la BTI con el objetivo de que las empresas vascas accedan a licitaciones internacionales, que suponen un mercado de más de 100.000€ anuales. Se genera así una plataforma de fácil acceso (en la actualidad cuenta con 71 empresas), que permite contar con los siguientes servicios:
 - a. *Fase de identificación temprana*: selección de países y tipología de proyectos; identificación temprana de proyectos; identificación de empresas; *matching* proyectos-empresas.
 - b. *Fase inteligencia comercial y posicionamiento*: visitas en terreno; presentaciones corporativas; promoción de espacios de confianza; posicionamiento de la marca *Basque Country*.
 - c. *Fase de preparación de las candidaturas*: identificación de socios locales; creación de consorcios; preparación de las expresiones de interés (EOI).

³³ Normativa vigente en 2019: RESOLUCIÓN de 24 de junio de 2019, del Director General de SPRI – Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial, por la que se procede a la aprobación, publicación y convocatoria de las bases reguladoras del Programa de Ayudas «Pilotu» 2019: <https://www.euskadi.eus/v22-bopv/es/bopv2/datos/2019/07/1903253a.pdf>

³⁴ Este instrumento se sustenta bajo la premisa de que ciertas instituciones públicas no arriesgan en la puesta en marcha de soluciones imaginativas, por lo que se inclinan por probar con experiencias piloto y así probar su eficacia.

³⁵ En 2019 se añade la posibilidad de contar también con un acuerdo de una entidad distinta a un organismo público que gestione el proyecto en cuestión, ya sean entidades de lucro o sin ello.

³⁶ Tiene un cierto vínculo con el programa INTERLEHIAN. Para ampliar información sobre este instrumentos, ver: <https://basquetrade.spri.eus/es/servicios/licitaciones-internacionales/>

- d. *Fase de preparación de las propuestas de licitación*: Acompañamiento y asistencia en la presentación de propuestas técnicas y financieras; defensa de las propuestas ante el cliente.

Inició su andadura en 2018, priorizando 3 países (México, Colombia y Argentina) y 3 sectores (Energía, movilidad e infraestructuras), fundamentalmente en licitaciones del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. En 2019 se amplió el marco al conjunto de América Latina, África y Sudeste asiático, avanzando las relaciones con el Banco Africano de Desarrollo y el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo. Se han impulsado en este período 54 proyectos, obteniendo 8 contratos.

- Misiones corporativas: Se trata de viajes institucionales a países estratégicos, en los que prima el objetivo de captura de nuevos mercados. Participan fundamentalmente corporaciones, agrupaciones empresariales e instituciones de distinto rango, bajo una agenda básicamente económica. Ponen de manifiesto la vigencia de la alianza público-privada en pos de la mejora de la posición internacional del tejido empresarial vasco, así como el estrecho vínculo entre la marca *Basque Country* y la internacionalización empresarial, a la que ofrece todo tipo de servicios diplomáticos, sociales y culturales (ver anexo sobre misiones en los que el Gobierno vasco ha participado en el período 2017-2019).
- Consultoría y asesoría a empresas: Servicio permanente de consultoría y asesoría a corporaciones vascas para mejorar su posición en los mercados internacionales. El liderazgo lo asume el personal técnico del BTI, aunque las Cámaras de comercio también participan activamente en la implementación de este instrumento.
- Inteligencia competitiva: Otra de las novedades del proceso de redefinición del marco de instrumentos. Pretende complementarlo a través de la generación y difusión de conocimiento especializado, que se concreta en la publicación de informes sobre aspectos de especial interés (Brexit, tratados comerciales, etc.), el vínculo económico entre Euskadi y ciertos países estratégicos, así como el análisis de ciertos contextos y sectores³⁷.

Cerramos nuestro análisis exponiendo los principales instrumentos del ámbito de fortalecimiento de capacidades en origen, centrado en *capacidades humanas* (formación y prácticas) y financieras (inversión estratégica desde empresas parapúblicas):

- BECAS BEINT³⁸: Convocatoria de 100 becas anuales con el objetivo de capacitar en internacionalización empresarial a jóvenes universitarios (menores de 30 años, y preferentemente con grado en la rama de Economía, Dirección y Administración de

³⁷ Ver el conjunto de informes y estudios en: https://basquetrade.spri.eus/es/inteligencia-competitiva/?fwp_tipo_contenido=informes-y-estudios

³⁸ Normativa vigente en 2019: <https://www.euskadi.eus/y22-bopv/es/bopv2/datos/2019/04/1901908a.pdf>

Empresas, Emprendimiento, Marketing, Derecho Económico, Ingeniería, Arquitectura y Relaciones Internacionales) y facilitarles una experiencia práctica en mercados exteriores, para así proporcionar a las empresas y otras entidades vascas una base de profesionales que les permita atender con eficacia los retos de la economía abierta. Su programa de estructura en 3 fases³⁹ (formación académica de 300 horas, prácticas de 12 meses en estructuras institucionales, prácticas en empresas y/o organismos multilaterales). La dotación oscila entre 28.000€ y 60.000€

- **GLOBAL TRAINING:** Programa de 400 plazas de prácticas remuneradas en empresas durante 6-12 meses para jóvenes universitarios menores de 30 años. La gestión y tutorización de las becas se realiza a través de 7 entidades colaboradoras: IKASLAN/AFM, Fundación Novia Salcedo, UPV/EHU, Garapen/Fomento San Sebastián, Eusko Ganberak, Confebask-Adegi-Txorierri-Hetel y Mondragón Unibertsitatea-Universidad de Deusto.
- **PROFEX:** Programa para PYMES que permite compartir profesionales expertas en internacionalización empresarial. El objetivo es reforzar los departamentos de exportación incorporando una persona experta y con experiencia en comercio internacional, trabajando a tiempo parcial y por un periodo de hasta 18 meses. Este servicio tiene un coste de 750€/mes, pero a las empresas participantes se les aplicará una bonificación de 350€/mes, resultando un coste real para la empresa de 400€/mes.
- **Inversiones estratégicas:** Se trata de toda una estructura de inversión pública a empresas y sectores estratégicos, en su búsqueda de una mayor competitividad. No se refiere únicamente a lógicas de internacionalización, sino que es un instrumento que se entiende dentro de la lógica más amplia del mosaico de políticas en favor de la agenda corporativa hegemónica. Se vehiculiza a través de diferentes entidades, como la SPRI, la Sociedad de Capital Desarrollo de Euskadi (SOCADE).

En definitiva, constatamos con el marco de instrumentos impulsado por el Gobierno vasco pone en práctica un modelo segmentado, diversificado e integral, que se adapta a la situación y posición de cada empresa vasca. A su vez, desarrolla política y presupuestariamente una serie de apuestas estratégicas específicas:

1. Las licitaciones internacionales
2. Las agrupaciones empresariales
3. La implantación productiva exterior
4. La formación y prácticas
5. La inteligencia competitiva

³⁹ Tras finalizar con éxito la primera fase, se destinan 80 becas a la tipología A (cubren también fases 2 y 3) y 20 a la tipología B (pasan directamente a la fase 3).

FIGURA 11: ANÁLISIS ECONÓMICO MARCO INSTRUMENTOS GOBIERNO VASCO

Instrumento	TH	Objeto programa	Presupuesto	Máximo ayuda	Presupuesto
Zabaldú	GV	Iniciación	5.520.000€ (2019) 5.520.000€ (2018, Global Lehian) 5.520.000€ (2017, Global Lehian)	15.000€ (3 máx.)	
Sakondú	GV	Consolidación	800.000€ (2018) 800.000€ (2019)	20.000€ (2 máx.) 25.000€ asociaciones/clústeres	
Gauzatu	GV	Implantación productiva	5.000.000€ (2017) 5.000.000€ (2018) 5.000.000€ (2019)	1.000.000€ (reembolsable)	
Elkartu	GV	Cooperación empresarial	1.600.000€ (2017, Elkartzen) 500.000€ (2018, Elkartzen berri) 500.000€ (2019)	45.000€ por solicitud 15.000€ por empresa	
Pilotu	GV	Proyectos piloto Inversión Pública Internacional	200.000€ (2017, Interlehian) 200.000€ (2018) 200.000€ (2019)	50.000€	
Basque Country Licitaciones	GV	Asesoría Licitaciones			
BEINT	GV	Formación	3.482.716 € (2017) 3.784.956 € (2018) 3.651.738€ (2019)	28-60.000€	
Global Training	GV	Formación	4.120.000 € (2017) 4.120.000 € (2018) 4.120.000 € (2019)		
PROFEX	GV	Asesoría	1.100.000 € (2019)	350€/mes	Gobierno vasco: 60.739.410€ (65,63%)

Fuente: elaboración propia

Para finalizar este apartado, realizaremos una serie de reflexiones sobre el sentido político del marco de instrumentos que despliega el Gobierno Vasco, tomando como referencia tanto la agenda corporativa hegemónica como el desarrollo humano sostenible.

Podemos afirmar que este confirma la *hegemonía de la agenda corporativa en lo concreto*, trasladando coherentemente esta a los criterios de baremación de las diferentes ayudas, al enfoque de la diplomacia económica, a la información facilitada en los informes de inteligencia competitiva, así como en los procesos de fortalecimiento de capacidades empresariales.

No obstante, la mejora respecto al punto de partida del análisis realizado para el período 2014-2016⁴⁰ es evidente, pero aún insuficiente desde el prisma del marco de referencia elaborado.

FIGURA 12: MARCO DE INSTRUMENTOS Y CRITERIOS SOCIO-CULTURALES

Instrumento	TH	DHS Marco	Baremo DHS	Rubros DHS
Zabaldú	GV	ODS (prólogo) y DHS (objeto)	15 puntos (certificados de calidad) Antes 2 en Global Lehian	Financiación estudios sostenibilidad de impactos

⁴⁰ Ver conclusiones del informe *Coherencia de políticas para el desarrollo. Análisis crítico de la política de internacionalización empresarial del Gobierno vasco 2014-2016* (Coordinadora vasca ONGD, 2017).

Sakondu	GV	ODS (prólogo) y DHS (objeto)	15 puntos (certificados de calidad) Antes 2 en Global Lehan	Financiación estudios sostenibilidad de impactos
Gauzatu	GV		No tabla	
Elkartu	GV	ODS (prólogo) y DHS (objeto)	No tabla	
Pilotu⁴¹	GV	ODS (prólogo) y DHS (objeto)	15 puntos (Global Compact)	
Basque Country Licitaciones	GV			

Fuente: elaboración propia

Realizamos esta afirmación, en primer lugar, porque entendemos que aunque el marco de instrumentos del Gobierno vasco hace referencia explícita al DHS en 4 instrumentos (Zabaldu, Sakondu, Elkartu y Pilotu) en términos genéricos, mantiene el peso de los *conceptos de la agenda fuerte*: competitividad, mercados, innovación, inversiones, aumento de escala, etc.

En segundo término, porque los criterios estrictamente técnico-empresariales son protagonistas dentro de los *criterios de baremación*, situándose sin excepción en torno al 85% del total de puntos obtenibles. Además, ese 15% se acredita a través de diversos certificados genéricos de calidad y/o de participación en el programa *Global Compact* de Naciones Unidas, no en la práctica concreta de la iniciativa de internacionalización empresarial en sí, y sin referencia alguna al impacto de esta en el país en el que se opera. En este sentido responde a análisis generales del funcionamiento y protocolos de trabajo de la empresa vasca, pero no a los compromisos definidos para la iniciativa específica que se pretende impulsar, ni al impacto y bienestar del territorio de destino, cuestión especialmente grave cuando se opera en países de conculcación sistemática de derechos humanos

Tercero, porque los *rubros financiables* se acotan casi únicamente a actividades y gastos de matriz técnico-empresarial, salvo los estudios de impacto de dos líneas de ayudas específicas, cuyo tope máximo se sitúa en los 15.000€ (Zabaldu) y 20.000€ (Sakondu). No se trataría por tanto de un ejercicio preceptivo sino voluntario. Además, se considera solo un rubro más entre otros muchos posibles, cantidad notoriamente insuficiente para realizar en condiciones un análisis profundo y serio de impactos.

Cuarto y último, porque entendemos que la *perspectiva del relato, prioridades, indicadores y requisitos* de los diferentes programas de información y formación, así como la composición y agenda de las misiones corporativas, se rigen bajo la égida de la competitividad económica pura.

Por lo tanto, concluimos que los avances constatados en términos sociales no invalidan la afirmación de que la agenda corporativa en favor de la competitividad económica pura atraviesa el conjunto de la política de internacionalización empresarial,

⁴¹ Ya hemos destacado dos novedades significativas en este instrumento: paraísos fiscales y adecuación a las estrategias en destino.

también su marco de instrumentos, destacándose como el verdadero eje transversal que dota de coherencia a la política de internacionalización empresarial del Gobierno vasco.

3. Conclusiones

Una vez expuestas las principales ideas-fuerza de la política de internacionalización empresarial impulsada por el Gobierno Vasco para el período 2017-2019, pasamos a continuación a sintetizar las principales conclusiones derivadas del mismo.

Para ello, nos basaremos tanto en el marco de referencia de 18 criterios expuesto en el primer apartado, como en el propio *Marco de referencia para la coherencia de políticas para el desarrollo* del Gobierno vasco. Partiendo de estas variables de análisis, concluimos que:

1. La política de internacionalización empresarial es una prioridad política de primer orden para el Gobierno vasco a lo largo del período 2017-2019, que responde fundamentalmente a una agenda corporativa basada en la búsqueda de competitividad y rentabilidad para las empresas vascas, la captura de nuevos mercados, la atracción de inversiones y, en última instancia, la generación de empleo. *Esta agenda corporativa, y no el desarrollo humano sostenible, es la que da coherencia al conjunto de parámetros sobre los que se estructura la política*, desde el marco de agentes a la concreción de los diferentes instrumentos, pasando por los valores, objetivos y prioridades estratégicas. El desarrollo humano sostenible fungiría únicamente como una referencia débil que no altera ni cuestiona, sino que complementa dichos parámetros fuertes:
 - a. En lo que respecta al *marco de agentes*, el Departamento de desarrollo económico e infraestructuras protagoniza la planificación e implementación de la política, imprimiéndole su carácter de búsqueda de la competitividad económica pura.

Este, a través de la *Agencia vasca de internacionalización Basque Trade&Investment*, lidera la política vasca de internacionalización empresarial, impulsando además el *Basque Consortium* como principal espacio de coordinación. Precisamente en este espacio se concreta la lógica de alianza público-privada que domina esta política, convirtiéndose así en el núcleo de una verdadera arquitectura de país, reforzando las señas de identidad técnico-empresariales de la PIE vasca.

Las estructuras agrupadas en la *Secretaría de Acción Exterior* funcionan como agentes débiles de la política de internacionalización empresarial, acompañando y complementando mediante el impulso a la marca Basque Country sus señas de identidad, a las que se supeditan y con las cuales no entran en conflicto.

Finalmente, los *agentes sociales* (ONGD, movimientos sociales y sindicales, iniciativas de la economía solidaria) juegan un rol periférico y residual,

limitado a un *Consejo vasco de acción exterior* con escaso peso político y presupuestario.

- b. En relación al *enfoque estratégico*, se comparte una agenda corporativa fuerte, que cifra en la competitividad su horizonte para enfrentar la crisis, recuperando así inversión y empleo; que entiende la internacionalización empresarial como estrategia incuestionable para avanzar en este sentido en un mundo globalizado; que insiste en la necesidad de aumento de escala de las pymes vascas como premisa para competir –bien mediante asociaciones empresariales diversas, bien a través de alianzas con empresas tractoras, bien a partir de su conversión en “empresas multilocalizadas”–; y que toma como premisa la alianza público-empresarial como la mejor herramienta para construir entornos inteligentes, emprendedores, innovadores, especializados, multiplicadores del talento, estratégicos para posibilitar dicho horizonte de competitividad.

El conjunto de objetivos y prioridades se definen en función de estos parámetros. El desarrollo humano sostenible, por el contrario, no es sino un *complemento débil y circunscrito al ámbito vasco, no al internacional*. Funge, por un lado, como referencia teórica sin incidencia significativa en prioridades y dinámicas. Por el otro, obvia el impacto en los países de destino, cuando la selección realizada incluye numerosos países muy vulnerables en términos de conculcación de los derechos humanos y de la naturaleza.

El *Plan de internacionalización empresarial 2017-2020* del Gobierno vasco recoge los principales valores, objetivos, prioridades geográficas, prioridades sectoriales y líneas de actuación, en coherencia con toda una serie de estrategias de legislatura y de carácter sectorial.

- c. En lo referente al *marco de instrumentos*, la agenda corporativa se concreta en la ausencia de requisitos obligatorios para las empresas, en la hegemonía de los criterios técnico-empresariales (85-95%) en las tablas de baremación, en rubros que se financian, en el enfoque de las iniciativas de diplomacia corporativa, en la información facilitada en los informes de inteligencia competitiva, así como en los procesos de fortalecimiento de capacidades empresariales.

Bajo esta premisa, los instrumentos se articulan en múltiples itinerarios para las empresas en función de su tamaño, identidad y grado de internacionalización, desarrollando una verdadera política de país.

En términos del enfoque del desarrollo humano sostenible, se constata un avance en el Gobierno vasco respecto al período 2014-2016:

- Integra referencias teóricas a los ODS y al desarrollo humano sostenible en la exposición de motivos y en el objeto de 4 instrumentos: Zabaldu, Sakondu, Elkartu y Pilotu.
- Aumentó el porcentaje de criterios socio-culturales en las tablas de baremación de estos hasta el 15%. La acreditación de los puntos correspondientes se obtendría bien mediante la presentación de ciertos certificados de calidad (igualdad, responsabilidad social corporativa, medio ambiente, euskera), bien mediante acreditación de participación en el programa de Naciones Unidas *Global Compact*.
- Incluye entre los rubros financiados de 2 instrumentos (Zabaldu y Sakondu) la posibilidad de contratar expertas para la elaboración de estudios de impacto de las iniciativas desde la perspectiva de los ODS.
- Apuesta por acceder a licitaciones internacionales con cierto sesgo social (convocatorias del Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo, Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo) a partir de los programas Pilotu⁴² y Basque Country Licitaciones.

No obstante, estos avances no invalidan la afirmación de que la agenda corporativa en favor de la competitividad económica pura define fundamentalmente el conjunto de la política de internacionalización empresarial, también su marco de instrumentos, dada la hegemonía evidente de los valores y dinámicas tecno-empresariales.

2. La política de internacionalización empresarial impulsada por el Gobierno vasco *no cumpliría en sentido estricto ninguno de los 18 criterios* del marco de referencia para el análisis de la PIE desde la perspectiva del desarrollo humano sostenible. Este supone básicamente un complemento débil de la agenda corporativa, que no altera sus señas de identidad.

En consecuencia, podemos afirmar que la PIE vasca no se rige en función del DHS, cuyo cumplimiento quedaría a expensas de la voluntad cada entidad empresarial que participe en dicha política. De este modo, quienes representan el interés general no establecen regulaciones, estructuras, mecanismos y dinámicas que permitan avanzar en esta perspectiva. A su vez, confían en que agentes cuyo principal objetivo es la maximización de la ganancia sí lo hagan, en un contexto marcado por la crisis y por una notable asimetría político-jurídica entre intereses corporativos y derechos humanos.

⁴² Este instrumento incluye dos novedades interesantes: por un lado, exige una declaración responsable a las empresas de no operar en paraísos fiscales; por el otro, plantea la necesidad de demostrar que la iniciativa está alineada con las autoridades en destino.

Concretamos a continuación esta conclusión en función de cada uno de los 18 criterios, agrupados en 5 variables directamente vinculadas al DHS:

- a. *Bienestar/centralidad del ser humano*: la PIE impulsada por el Gobierno Vasco es coherente con la apuesta por la competitividad y la rentabilidad empresarial como valores fuertes, mientras que el bien común, el bienestar, los derechos humanos y la sostenibilidad ocupan un espacio periférico y débil, desde el marco teórico a la definición de los instrumentos (*criterio 1*). Además, no se ha generado estructura ni sistema alguno de evaluación, rendición de cuentas y atención a posibles víctimas (*criterio 2*).
- b. *Sostenibilidad*: Pese al grave contexto climático y energético los objetivos, principios y criterios sobre los que se asienta la PIE impulsada por el Gobierno Vasco, más allá de referencias genéricas a los ODS, no están atravesados por la sostenibilidad. En un contexto global donde la transición energética –máxime en un territorio tan dependiente del exterior y de los fósiles como Euskadi– es una cuestión ineludible. La apuesta estratégica por el sector de la energía, en este sentido, combina energías renovables con el empecinamiento en los recursos fósiles, sin a su vez asumir un cuestionamiento general del modelo económico de consumo y producción (*criterio 3*). En esa misma lógica, no se solicita a ninguna iniciativa contar previamente, o realizar una vez concedida la ayuda, un estudio de impacto ambiental. Tampoco a aquellas de mayor envergadura, como las implantaciones productivas o las licitaciones internacionales (*criterio 4*).
- c. *Capacidades/emponderamiento*: Los objetivos se limitan estrictamente al ámbito vasco. En este sentido, la lógica de fortalecimiento mutuo de capacidades, incluso la política de no hacer daño –“*do no harm*”– es obviada y asumida como *auto de fe* en las empresas vascas (*criterio 5*). No se tiene en consideración, por tanto, la inserción de las iniciativas en las prioridades políticas del lugar de destino de las mismas (*criterio 6*). Derivado de ello, no hay objetivo, meta, condición o criterio de análisis que incida en la adecuación de las iniciativas al tejido productivo local (*criterio 7*), a sus necesidades tecnológicas y formativas (*criterios 8 y 9*), así como al crecimiento digno del empleo local en base al marco laboral internacional (*criterio 10*). Por último, no hay condición alguna para garantizar una inversión estable y en el largo plazo, que prime la reinversión a la repatriación de beneficios (*criterio 11*).
- d. *Participación*: La participación se circunscribe a la alianza público-privada entre Gobierno vasco, Diputaciones forales y Cámaras de comercio. En este sentido no se generan lógicas de discriminación positiva para entidades de mayor sustrato democrático como cooperativas y entidades de la economía social y solidaria (*criterio 12*), ni se cuenta con la participación activa de un

marco más amplio y diverso de agentes sociales en las iniciativas en el exterior (*criterio 13*). Respecto a las estructuras de deliberación con cierta presencia social, como el *Consejo vasco de acción exterior*, carecen de responsabilidades y capacidades suficientes para desarrollar una verdadera labor de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas (*criterios 14 y 15*).

- e. *Equidad*: Más allá del cumplimiento de la legislación vigente y de la inclusión en algunas tablas de baremación de criterios de género acreditados mediante certificados de calidad, no se hace referencia expresa a la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en los países de destino dentro de las iniciativas concretas que se apoyan (*criterio 16*), así como a políticas de discapacidad y no discriminación racial (*criterios 17 y 18*), cuestiones de relevancia en muchos de los países considerados prioritarios.
3. La política de internacionalización empresarial impulsada por el Gobierno Vasco es básicamente ajena al *Marco de referencia para la Coherencia de Políticas para el Desarrollo en el País Vasco* en sus cuatro hitos fundamentales.

En este sentido, y en primer lugar, no puede considerarse que asume el desarrollo humano y la sostenibilidad como referencias del diseño, ejecución y evaluación de la PIE, posicionando en sentido contrario la competitividad y la rentabilidad de las empresas vascas como eje central; en segundo término, y en esa misma línea, el DHS no define la impronta de la acción exterior vasca, ya que la PIE es, junto a la cooperación internacional, la más importante política internacional. De esta manera, la ausencia de la CdP en este ámbito muestra vías e identidades divergentes para las dos principales políticas exteriores; tercero, la PIE vasca obvia la meta de garantizar también la satisfacción de necesidades en los países donde se opera; por último, no se apuesta realmente por una competitividad desde la eficiencia social y ecológica, sino que posiciona un concepto de competitividad como disputa de mercados, a partir de una dimensión básicamente técnico-empresarial.

4. Recomendaciones

Definimos las siguientes recomendaciones⁴³ en clave propositiva. Estas se estructuran de manera integral en la misma secuencia de la investigación –*agentes-enfoque estratégico-instrumentos*–:

1. Crear un *Centro vasco de empresas y derechos humanos*, con el objetivo de analizar, evaluar, rendir cuentas, atender e investigar denuncias, así como hacer propuestas de política pública para el conjunto de la PIE vasca, dando especial seguimiento a la actividad exterior de las empresas vascas desde la perspectiva del desarrollo humano sostenible y del marco internacional de derechos humanos.

Bajo esta premisa, y en colaboración con la Agencia vasca de internacionalización (BTI), *el Centro* emitiría informes con carácter periódico que permitieran conocer el desempeño de la PIE vasca, tanto ante la ciudadanía de la CAV como la de los países donde se opera; evaluaría los impactos de las principales iniciativas impulsadas; contaría con un buzón de denuncias, así como con un equipo de peritaje suficiente para responder ante las mismas; y propondría medidas políticas que fortalecieran el peso del DHS en la PIE vasca desde el seguimiento y regulación de las empresas vascas. Este espacio debería ser de carácter público, pero con fuerte presencia y participación activa y de calidad de agentes sindicales y sociales.

2. *Ampliar el marco fuerte de agentes del Basque Consortium a las ONGD, a los sindicatos y a las entidades de la economía solidaria*, en función de su representatividad. Si el Basque Consortium es el núcleo central de coordinación de la arquitectura de la PIE vasca, es necesario que la actual alianza público-empresarial se amplíe incluyendo una tercera pata social, pudiendo así realzar sus aportes tanto en el ámbito de la definición estratégica de la PIE como en la concreción de sus diferentes iniciativas.

Ese nuevo Basque Consortium, además, debería enviar anualmente al parlamento vasco un informe de desempeño de la PIE vasca, favoreciendo así un debate amplio sobre prioridades, dinámicas e impactos de esta.

⁴³ Aunque nos centremos en propuestas para la política pública de internacionalización empresarial, creemos que también deben redoblar los esfuerzos para seguir mejorando el diagnóstico de esta. En este sentido, consideramos fundamental abrir una línea de investigación sobre la política de atracción de inversiones. Por otro lado, es fundamental también realizar evaluaciones de impacto de las iniciativas impulsadas, especialmente en países especialmente vulnerables en términos de derechos humanos. Por último, sería necesario abundar en la concreción de los fondos reales destinados a la PIE vasca, para poder valorar en su justa medida el peso presupuestario de esta apuesta estratégica.

3. *Redefinir el enfoque estratégico de la PIE* impulsada por el Gobierno Vasco desde la actual hegemonía de la agenda corporativa de la competitividad pura a la primacía del desarrollo humano sostenible. Para ello planteamos:
 - a. Asumir de manera decidida *los 18 criterios que vinculan CdP e internacionalización empresarial* como referencia normativa del conjunto de la PIE, desde el marco teórico de los documentos estratégicos hasta la definición de los instrumentos. Bienestar/centralidad del ser humano, sostenibilidad, capacidades/empoderamiento, participación y equidad deberían ser los nuevos valores fuertes.
 - b. Apropiarse en la práctica del *marco internacional de derechos humanos* como referencia jurídica y legal para el conjunto de la PIE, como contrapeso a la asimetría existente en la actualidad entre *lex mercatoria* y los derechos de los seres humanos y la naturaleza, y dado el carácter de obligado cumplimiento de una gran parte de este cuerpo jurídico.
 - c. Establecer protocolos específicos de seguimiento y evaluación de las iniciativas de empresas vascas en países de conculcación sistemática de derechos humanos. Asimismo, definir *estrategias y mecanismos específicos de actuación empresarial*, de carácter obligatorio para todas las entidades que operen en dichos países.
 - d. Ofrecer *formación e información actualizada sobre la situación de derechos humanos* en los países considerados prioritarios.
 - e. Generar un debate público sobre la pertinencia de apoyar *sectores especialmente vulnerables desde el enfoque del desarrollo humano* y la sostenibilidad, como la automoción y las energías fósiles, entre otros.
4. *Establecer una serie de criterios preceptivos* –excluyentes por tanto para recibir ayuda o participar en iniciativa alguna– basados en el DHS y el marco internacional de los derechos humanos:
 - a. La exclusión de aquellas empresas vinculadas a *crímenes internacionales* tipificados en el Convenio de Roma.
 - b. La exigencia de que toda iniciativa de cierta envergadura (implantaciones productivas, licitaciones internacionales y otras⁴⁴) planteen *ex ante* de la concesión de la ayuda –o al menos antes de comenzar su ejecución– *un estudio de impacto ambiental*.

⁴⁴ Se exigiría un estudio de impacto ambiental para participaciones empresariales vascas que, aún pequeñas en presupuesto, se insertan en megaproyectos más amplios, generando de este modo impactos relevantes. Esta propuesta es válida también para la exigencia de estrategia en derechos humanos del apartado 4.d.

- c. La exigencia de garantizar que la iniciativa en cuestión es coherente con las *prioridades estratégicas del territorio de destino*, en términos de DHS.
 - d. La exigencia de desarrollar una *estrategia en derechos humanos* para iniciativas de implantación exterior, licitaciones internacionales y otras de cierta envergadura.
 - e. La exigencia de garantizar que la iniciativa cuenta con una estrategia de *retorno económico y social* para ambos territorios implicados (bienestar, tejido social, tecnología, empleo, etc.) y de *eficiencia integral del gasto público*, que establece la obligatoriedad de no financiar ninguna actividad que, como consecuencia de sus impactos negativos, suponga la necesidad de asumir otro tipo de costes posteriormente.
 - f. La exigencia de garantizar el *cumplimiento integral del marco laboral internacional*, independientemente de si las legislaciones nacionales se sitúan por debajo en términos de protección de los y las trabajadoras. En ese sentido, se excluirá toda iniciativa en países que no hayan firmado los convenios laborales fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
 - g. La exigencia de *medidas de protección y corresponsabilidad laboral*, mediante propuesta técnica con indicación concreta de medidas como cheque servicio o acceso a recursos sociocomunitarios que faciliten la atención de menores o personas dependientes; mejoras sobre la reducción de jornada, excedencias, licencias o permisos de paternidad o maternidad; la flexibilización, adaptación o reasignación de servicios y horarios en función de las necesidades de conciliación; u otras similares. Este criterio debe ser extensivo a los centros de trabajo de origen y destino.
 - h. La exigencia de garantizar la *no discriminación por razones de sexo, género, raza/etnia o diversidad funcional* en las iniciativas impulsadas, tanto en la propuesta como en el desarrollo posterior de la misma.
 - i. La exigencia de que las misiones diplomáticas cuenten con una *amplia participación social y sindical*, además de una agenda que incluya actividades junto a agentes sindicales y sociales locales.
 - j. La exigencia de hacer pública la identificación de filiales, proveedoras, subcontratistas y la forma jurídica de participación en otras empresas o entidades con personalidad jurídica, en los países en los que las empresas vascas llevan a cabo sus prácticas comerciales, productivas y financieras.
 - k. La exclusión directa de empresas con cuentas en paraísos fiscales.
 - l. La obligación de encontrarse al *corriente de pago de sus obligaciones fiscales en el país de destino* por parte de las empresas vascas.
5. Transformar los criterios de baremación de las convocatorias de ayudas para que *los criterios vinculados al DHS alcancen al menos un 40% del total de la puntuación* –siempre a partir del cumplimiento de los criterios preceptivos antes

señalados—. En este sentido, destacamos la relevancia de baremar en origen, y especialmente, en destino:

- a. La apuesta por la sostenibilidad y la transición energética;
- b. Objetivos y estrategias para el fortalecimiento de capacidades en destino y origen en términos de bienestar y desempeño económico;
- c. El grado y adecuación de la transferencia tecnológica;
- d. La relevancia de la formación en destino y el mutuo aprendizaje;
- e. El grado de protección laboral del empleo generado;
- f. El compromiso con una inversión estable y a largo plazo que prime la reinversión;
- g. El énfasis en fortalecer fórmulas diversas de economía social y solidaria;
- h. Los indicadores y metas concretas de empleo que reviertan las asimetrías de sexo, género, raza/etnia y diversidad funcional.

Bibliografía

AVCD (2015): *Coherencia de políticas para el desarrollo en Euskadi: diagnóstico y propuestas*. Gasteiz, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Disponible en: http://www.elankidetza.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_memorias/es_pubmem/adjuntos/Coherencia%20de%20Pol%C3%ADticas%20para%20el%20Desarrollo%20-%20Diagn%C3%B3stico%20y%20propuestas.pdf

COORDINADORA ONGD DE EUSKADI (2017): *Coherencia de políticas para el desarrollo. Análisis de la política de internacionalización empresarial del Gobierno vasco*. Disponible en: https://www.ongdeuskadi.org/documents_coord/documentacion/publicaciones/internacionalizacionGV/AnalisisCPDGobiernovascoCompleto.pdf

COORDINADORA ONGD DE EUSKADI (2020): *Coherencia de políticas para un desarrollo humano sostenible. Análisis de la política de internacionalización empresarial en Euskadi 2017-2019*.

DIPUTACIÓN FORAL DE ARABA (2016): *Plan estratégico de la Legislatura 2015-19 de la Diputación Foral de Álava*. Disponible en: http://www.araba.eus/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadername2=pragma&blobheadervalue1=attachment%3B+filename%3DPlan+Estrat%C3%A9gico+2015-2019+DFA_cas.pdf&blobheadervalue2=public&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1224091934586&ssbinary=true

DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA (2015): *Desarrollo Económico y Territorial 2015-19*. Disponible en: http://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO8/Temas/AAA_Presentaci%C3%B3n/2015-09_Plan%20de%20Legislatura_CA.pdf?hash=19326067f0113e6f9df6fcf52cdaad6c&idioma=CA

DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA (2016): *Bizkaia Goazen 2030*. Disponible en: http://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO1/goazen2030/Bizkaia2030_CAS_T.pdf?hash=791e35bf962687127abdc17825d466d2

DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA (2017): *Informe anual sobre la situación de las actuaciones prioritarias Bizkaia Goazen 2030. Situación a 31 de diciembre de 2016*. Disponible en: <http://web.bizkaia.eus/documents/842933/983754/Informe+seguimiento+CAS/0755a17a-799f-5522-a883-13b099992d49>

DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA (2016): *Plan Estratégico de Gestión 2015-19*. Disponible en:

http://www.gipuzkoa.eus/documents/20933/923358/GFA_KudeaketaPlanEstrategiko_2015-2019-es.pdf/f7f10838-03e5-4276-8b53-d94d8022a49d

DUBOIS, Alfonso (2008): *Equidad, bienestar y participación. Bases para construir un desarrollo alternativo. El debate sobre la cooperación al desarrollo del futuro*, Cuadernos de Trabajo nº 26, Bilbao, Hegoa.

FERNÁNDEZ, Gonzalo (2016): *Alternativas al poder corporativo: 20 propuestas para una agenda de transición en disputa con empresas transnacionales*, Barcelona, Icaria.

FERNÁNDEZ, Gonzalo (2018): *Mercado o democracia. Los tratados comerciales en el capitalismo del siglo XXI*, Barcelona, Icaria.

FERNÁNDEZ, Gonzalo, PIRIS, Silvia y RAMIRO, Pedro (2013): *Cooperación internacional y movimientos sociales emancipadores: Bases para un encuentro necesario*, Bilbao, Hegoa. Disponible en: http://omal.info/IMG/pdf/cooperacion_internacional_y_movimientos_sociales_emancipadores.pdf

BOPV (2016): *Decreto 96/2016, de 28 de junio, por el que se crea y regula el Consejo Asesor de Acción Exterior*. Disponible en: <https://www.euskadi.eus/y22-bopv/es/bopv2/datos/2016/07/1602939a.shtml>

GOBIERNO VASCO (2016): *Marco de referencia para la Coherencia de Políticas para el Desarrollo en el País Vasco*, Gasteiz. Disponible en: http://www.elankidetza.euskadi.eus/contenidos/informacion/coherencia_avcd/es_def/adjuntos/Marco%20Referencia%20CPD%20-%20CAS.pdf

GOBIERNO VASCO (2017a): *Agenda Euskadi Basque Country 2030*. Disponible en: https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/agenda2030/es_def/adjuntos/Agenda_Euskadi_Basque_Country_2030_desarrollo_sostenible.pdf

GOBIERNO VASCO (2017b): *Euskadi 2020, programa de gobierno Euskadi de la XI Legislatura 2016-2020*. Disponible en: <https://programa.irekia.euskadi.eus/>

GOBIERNO VASCO (2017c): *Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020*. Disponible en: https://www.euskadi.eus/contenidos/plan_departamental/12_plandep_xileg/es_def/adjuntos/plan%20internacionaliz%20remisi%C3%B3n%20parlamento.pdf

GOBIERNO VASCO (2018a): *Actualización de la Estrategia Marco de Internacionalización 2020. Estrategia Euskadi Basque Country*. Disponible en: http://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/10915/Estrategia_Basque_Country_Publicacion.pdf?1516869158

GOBIERNO VASCO (2018b): *Plan de Acción Exterior 2018-2020*. Disponible en: https://www.euskadi.eus/contenidos/plan_departamental/04_plandep_xileg/es_def/adjuntos/acci%C3%B3n%20exterior%20remisi%C3%B3n%20parlamento.pdf

- HERNÁNDEZ, Juan y RAMIRO, Pedro (2015): *Contra la lex mercatoria*, Barcelona, Icaria.
- HERNÁNDEZ, Juan y RAMIRO, Pedro (2016): *¿Qué son los crímenes económicos y ecológicos internacionales?*, La Marea, 22 de enero. Disponible en: <http://www.lamarea.com/2016/01/22/que-son-los-crimenes-economicos-y-ecologicos-internacionales/>
- MARTÍNEZ-OSÉS, Pablo y MARTÍNEZ, Ignacio (2016): *La agenda 2030. ¿Cambiar el mundo sin cambiar la distribución de poder?* en Revista Lan Harremanak nº 33, UPV/EHU. Disponible en: https://www.ehu.eus/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/16094/14378
- OCDE (2014): “Policy challenges for the next 50 years”, *OECC Economic Policy Papers*, nº9.
- ORKESTRA (2018): *Informe vasco de la competitividad 2018*. Universidad de Deusto. Disponible en: <https://www.orquestra.deusto.es/competitividad-euskadi/2018/index.php>
- PNUD (2010): *La verdadera riqueza de las naciones: caminos al desarrollo humano. Informe de Desarrollo Humano*
- RAMIRO, Pedro (2009): “Las multinacionales y la Responsabilidad Social Corporativa: de la ética a la rentabilidad”, en HERNÁNDEZ, Juan y Pedro Ramiro (eds.), *El negocio de la responsabilidad*, Barcelona, Icaria.
- PÉREZ, Javier (2015): *La política española de internacionalización de la empresa. Un análisis desde la coherencia de políticas para el desarrollo*, Madrid, Plataforma 2015 y más. <http://www.2015ymas.org/centro-de-documentacion/publicaciones/2015/1594/la-politica-espanola-de-internacionalizacion-de-la-empresa-un-analisis-desde-la-coherencia-de-politicas-para-el-desarrollo/#.WHNV56JyzBQ>
- SUTCLIFFE, Robert (1995): “Desarrollo frente a ecología”, en *Ecología Política: Cuadernos de Debate Internacional* nº9, 27-49.
- TEITELBAUM, Alejandro (2010): *La armadura del capitalismo. El poder de las sociedades transnacionales en el mundo contemporáneo*, Barcelona, Icaria.