

Coherencia de políticas para un desarrollo humano sostenible

**Análisis crítico de la política de
internacionalización empresarial
de la Diputación Foral de Araba
(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) de la Diputación Foral de Araba (DFA) 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 Araba 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 de la Diputación Foral de Araba. 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 su política de internacionalización empresarial 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 la DFA.

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 –Diputación Foral de Araba– 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*, la DFA cuenta con unas competencias limitadas en el marco de la internacionalización empresarial, que no pueden compararse con aquellas de las que gozan los Estados, las estructuras regionales europeas o el propio Gobierno Vasco. 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. Por su lado,

el Gobierno vasco cuenta con unas capacidades institucionales (en Euskadi y a escala internacional) y presupuestarias más amplias que las diputaciones forales.

No obstante, estas 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.

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 –ámbito, por otro lado, de especial vínculo con las diputaciones forales, ya que se trata de una internacionalización más apegada directamente a su territorio–. 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. 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 institución foral: 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 sobre la PIE del Gobierno Vasco 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, que son en términos generales también asumidos por las diputaciones forales. 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	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. 2. Existencia de agenda, estructura y sistema específico de <i>evaluación participativa del impacto</i> de las iniciativas y procesos impulsados
SOSTENIBILIDAD	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. 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.
CAPACIDADES - EMPODERAMIENTO	5. Apuesta por procesos de <i>fortalecimiento mutuo e intercambio horizontal de capacidades</i> entre el lugar de origen y destino de la PIE. 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. 7. Garantía de que las iniciativas que se impulsan valoran e incorporan un <i>impacto positivo en el tejido productivo local y en los servicios públicos locales</i> , así como sistemas que garanticen su seguimiento. 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. 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. 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. 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 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 de la Diputación Foral de Araba.

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 de la DFA.

El análisis conceptual y documental se ha complementado, en última instancia, con una entrevista a M^a Pilar García de Salazar (Consejera de Desarrollo Económico, Innovación y Reto Demográfico) y a Javier Hernando (Director de Desarrollo Económico e Innovación). 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 categorías² 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 No obstante, como observaremos a lo largo del ejercicio analítico, no todas las categorías son pertinentes para cada institución pública objeto de estudio. En este sentido, solo el Gobierno vasco responde al conjunto de las mismas, dado su especial protagonismo en la política de internacionalización empresarial en la CAV. Las Diputaciones forales, por su parte, partiendo de las especificidades de cada caso, no suelen contar con agentes débiles vinculados a acción exterior en sentido general; prácticamente no explicitan prioridades sectoriales y geográficas propias, sino que asumen por lo general las definidas por el Gobierno vasco, y desarrollan un marco integral de instrumentos relativamente más estrecho, que cubre las 3 categorías señaladas (ayudas, diplomacia económica, fortalecimiento de capacidades), pero que incide de manera especial en la atracción de inversiones (fuera del objeto de estudio de esta investigación).

2. Análisis política de internacionalización empresarial de la Diputación Foral de Araba

La Diputación Foral de Araba mantiene la apuesta estratégica por el mosaico de políticas que definen a la internacionalización empresarial, aunque con un peso quizá menor que en el resto de territorios históricos.

En este sentido asume el liderazgo de la *Agencia vasca de internacionalización* (BTI) en la planificación e implementación de la PIE vasca, cuya acción complementa en ámbitos específicos (fundamentalmente cooperación, innovación y asesoría) para el caso de las empresas alavesas.

Cuenta para ello con la *Dirección de desarrollo económico e innovación* –estructura destinada entre otras cuestiones a la PIE–, así como con la alianza con la Cámara de Comercio de Araba.

A su vez, fundamenta su política en un marco de referencia que hace hincapié en diversas variables de la agenda hegemónica en favor de la competitividad (innovación, emprendedurismo, inversión, etc.), pero que, en una escala menor, también explicita su voluntad de favorecer la internacionalización de las PYMES del territorio.

2.1. Marco de agentes

La principal institución responsable de la política alavesa de internacionalización empresarial es la *Dirección de desarrollo económico e innovación*, dependiente del *Departamento de desarrollo económico, innovación y reto demográfico*.

FIGURA 2: COMPETENCIAS DEPARTAMENTO DESARROLLO ECONÓMICO

Desarrollo tecnológico
Innovación y competitividad empresarial
Promoción económica y cooperación empresarial
Despliegue estrategia RIS3
Infraestructuras industriales y de servicios
Emprendimiento empresarial
Internacionalización y comercio exterior
Desarrollo económico sostenible frente al despoblamiento
Enclave de Treviño

Fuente: elaboración propia

En el organigrama del Departamento, la *Dirección de reto demográfico* se ocupa de las dos últimas competencias, mientras que la *Dirección de desarrollo económico e innovación* asume la responsabilidad del resto. La internacionalización empresarial, como se evidencia, no es sino un vector más de toda una agenda que busca el aumento de la competitividad de las empresas alavesas.

En todo caso, se observa que los objetivos y ámbitos de actuación se centran en aspectos habituales de la agenda hegemónica (emprendimiento, innovación, promoción, cooperación), sin referencia alguna a parámetros y dinámicas propios del desarrollo humano sostenible.

FIGURA 3: MARCO DE AGENTES PIE DFA

AGENTES FUERTES
<p><i>Departamento de desarrollo económico, innovación y reto demográfico</i></p> <p>Dirección de desarrollo económico e innovación</p> <p><i>Cámara de comercio de Araba</i></p> <p><i>Consortio vasco de internacionalización Basque Consortium</i></p>

Fuente: elaboración propia

De manera complementaria, y como es habitual en el resto de instituciones analizadas, el cuadro de agentes se completa con la alianza estratégica con la Cámara de Comercio, en este caso de Araba. Es a través de esta que la *Dirección de desarrollo económico e innovación* (con un equipo conformado por 4 personas técnicas, 1 jefatura de servicio y 1 dirección, según se desprende de la entrevista con los responsables institucionales) amplía su radio de acción a la hora de relacionarse con las empresas del territorio histórico. Así, mediante un convenio de colaboración cifrado en unos 65.000-70.000€ anuales, es la Cámara quien asesora a las empresas alavesas en sus estrategias de internacionalización, además de proponer a la institución proyectos de mayor calado en este ámbito³.

Por último, la DFA participa activamente en el *Basque Consortium*, compromiso recogido incluso en la planificación de la legislatura, cuando se establecen los objetivos estratégicos en el ámbito de la colaboración institucional (DFA, 2016).

En definitiva, el marco alavés de agentes de la PIE se vincula directamente con agentes institucionales y corporativos cuya seña de identidad es la mejora de la competitividad empresarial. De este modo, no cuenta con otras estructuras de acción exterior con una perspectiva más amplia de la internacionalización, que pudieran realizar un contrapeso en favor del desarrollo humano sostenible.

³ Como también se desprende de la entrevista realizada.

Se rige, de este modo, por unas señas de identidad estrictamente técnico-empresariales, característica que se ve reforzada por la alianza público-privada con la Cámara de comercio de Araba. Por último, los agentes sociales, sindicales y/o de la economía solidaria no parecen tener espacio alguno de participación en el análisis y decisión sobre esta política, ni se cuenta con sistema de evaluación, seguimiento y rendición de cuentas alguno respecto al rol de la empresas alavesas en el exterior.

2.2. Enfoque estratégico

El *plan de legislatura 2015-2019* destina mucho peso a la dimensión económica, haciendo especial énfasis en sectores como la industria, el agro y la logística. Las apuestas para su recuperación y fortalecimiento pasan, al igual que en el resto de territorios, por una agenda de competitividad vinculada a diversos vectores: innovación, empleo, activación económica, etc.

En este sentido, la misión que marca el horizonte del territorio es el siguiente:

“Recuperar para Álava los niveles de actividad económica, de empleo, de calidad en los servicios sociales, de eficacia en la provisión de los servicios públicos y de intensidad en las inversiones en infraestructuras existentes con anterioridad al inicio de la crisis, todo ello orientado al desarrollo competitivo y sostenible del Territorio Histórico de Álava” (DFA, 2016)

Para ello, establece 3 prioridades, de los cuales se derivan 10 ejes, 71 objetivos estratégicos, 199 líneas de actuación y 387 actuaciones concretas:

- Recuperación económica y desarrollo logístico
- Servicios sociales y servicios públicos de calidad
- Recuperación de inversiones y equilibrio territorial

Los 10 ejes que concretan dichas prioridades son los siguientes:

FIGURA 4: EJES ESTRATÉGICOS DFA

Recuperación económica de Álava
Desarrollo de la logística como factor de competitividad
Liderazgo en la provisión de servicios sociales
Administración y hacienda foral avanzadas
Sector primario profesional, innovador y sostenible
Cultura, deporte, euskera y juventud
Avance en el equilibrio territorial
Sostenibilidad y medio natural
Infraestructuras viarias y movilidad
Gobernanza, igualdad y derechos humanos

Fuente: elaboración propia

Del primero de los ejes derivan 9 objetivos prioritarios:

- Colaboración institucional en promoción industrial
- Mejora de la competitividad empresarial alavesa
- Nuevas inversiones industriales
- Creación de empleo de calidad
- Impulso a la formación
- Apoyo a profesionales autónomos
- Relanzamiento del sector turístico en Álava
- Reactivación del comercio
- Promoción de la artesanía

Y es solo dentro del segundo de estos objetivos –*mejora de la competitividad empresarial*– que se explicita el interés por la internacionalización, en un *collage* de variables que incluyen la innovación, el emprendimiento, la gestión, la financiación y las infraestructuras tecnológicas. Se concreta en este sentido el siguiente objetivo para la PIE:

“Fomentar la salida al exterior de las Pymes alavesas, ya sea de forma individual o mediante proyectos conjuntos, y en colaboración con las instituciones volcadas a la promoción de la exportación. Se desarrolla un nuevo programa de ayudas Álava Interkoop, destinado a la cooperación empresarial para la internacionalización, la firma de un convenio con la Cámara de Comercio e Industria de Álava en su vertiente de internacionalización y la coordinación y participación en actividades derivadas del Consorcio Vasco de Internacionalización en el territorio alavés” (DFA, 2016)

Este hilo conceptual desde las prioridades hasta la internacionalización empresarial, así como la concreción de las metas específicas en este ámbito, nos permiten extraer una serie de conclusiones sobre el enfoque estratégico de la DFA. En primer lugar, la relevancia que se concede a la internacionalización es menor que en otros territorios históricos, siendo otras dimensiones de la agenda pro-competitividad las que priman: innovación, emprendimiento, gestión e infraestructuras. No obstante, la internacionalización se explicita como un vector de dicha agenda, aún con menor peso específico. En segundo término, la *cooperación empresarial*, por un lado, y la *coordinación público-privada*, por el otro, son claves de la propuesta de la DFA en este ámbito.

A partir de estas señas de identidad, la DFA no explicita prioridad sectorial o geográfica alguna. En este sentido, los sectores que posiciona el Gobierno Vasco se asumen en general para el conjunto de la política de desarrollo económico del territorio, aunque no necesariamente para el caso de la PIE. En la misma línea, las iniciativas de

internacionalización que se apoyan no se rigen por su ubicación geográfica, sino más bien por la calidad técnico-empresarial y la pertinencia del proyecto presentado⁴.

En todo caso, las PYMES son el objeto y horizonte fundamental, aunque las denominadas *empresas tractoras* también tienen opción de participar tanto en los programas de asesoría como de cooperación empresarial.

En definitiva, la internacionalización empresarial no es una línea estratégica de primer nivel, aunque cuenta con espacio político y presupuestario como vector del mosaico de políticas en favor de la competitividad. Su referencia teórico-política es estrictamente técnico-empresarial, sin peso específico del DHS en el establecimiento de compromisos vinculados a objetivos, prioridades y dinámicas. Así, y aunque se ha puesto en marcha la iniciativa *alianza alavesa por el desarrollo sostenible*⁵ en el marco de la agenda 2030, no consta incidencia alguna en el marco de la PIE.

2.3. Marco de instrumentos

La apuesta estratégica débil en favor de la internacionalización empresarial se traslada al ámbito de los instrumentos. Tal y como ya hemos señalado, se asume el liderazgo del Gobierno Vasco en la materia, y se complementa sus actuaciones con programas en aspectos considerados estratégicos: por un lado, el programa INTERKOOP, para favorecer la cooperación empresarial para la internacionalización, en coherencia con la conversión de las PYMES en empresas multilocalizadas; por el otro, la asesoría en mercados exteriores a través del convenio de colaboración con la Cámara de Comercio.

En un segundo nivel de importancia destacamos también el programa ÁLAVA INNOVA –más centrado en la innovación, pero que cuenta con rubros financiados relacionados con la PIE–, ciertas misiones corporativas, así como un programa específico de intermediación en avales para la obtención de créditos.

FIGURA 5: MARCO DE INSTRUMENTOS DFA

ÁMBITO	INSTRUMENTOS
Líneas subvencionales	InterKOOP: Cooperación. PYMES y Tractoras ÁLAVA Innova: programa corporativo diverso
Diplomacia corporativa y asesoría	Misiones corporativas Asesoría vía Cámara

⁴ Argumentos esgrimidos en la entrevista mencionada en el primer capítulo. También señalan, en lo referente al presupuesto total destinado a PIE, que esta cifra es complicada de extraer, más allá de los instrumentos específicos, debido a la diversidad de tareas que realizan las personas de la *Dirección de desarrollo económico e innovación*.

⁵ <https://irekia.araba.eus/documents/2908004/2936969/DOCUMENTO+ADHESIÓN.pdf/79bf0944-e221-4896-2c41-c3abb728babd?t=1537440683977>

Fuente: elaboración propia

Explicamos brevemente estos instrumentos, en orden de relevancia en términos de internacionalización:

- INTERKOOOP⁶: principal programa de la PIE alavesa, concede subvenciones en régimen de concurrencia competitiva para promover la cooperación en los procesos de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas alavesas, así como la cooperación entre empresas alavesas para su salida conjunta al exterior. Siempre bajo la premisa de que la iniciativa cuente con al menos 2 empresas alavesas, pueden participar PYMES, empresas tractoras y entidades sin ánimo de lucro (clústeres y otras estructuras de cooperación empresarial). No se definen rubros financiables, pero se explicita la potestad de la DFA para eliminar todo aquello que no tenga una relación directa con la mejora de la competitividad económica.
- Asesoría: programa basado en el convenio de colaboración de la Cámara, establece un espacio de atención y acompañamiento a las empresas alavesas en su proceso de internacionalización.
- ÁLAVA INNOVA⁷: Este programa, con una dotación presupuestaria más amplia que Interkoop, tiene como objetivo estimular e incentivar la realización por parte de las PYMES, centros tecnológicos, centros universitarios, fundaciones y asociaciones de empresas, de proyectos y/o acciones encaminadas a promover la innovación y la mejora de la competitividad en la empresa. Se dirige especialmente a PYMES alavesas –o que al menos tengan ubicado en Álava un centro de actividad–, autónomos/as, centros tecnológicos y/o de investigación, centros universitarios, fundaciones y asociaciones de empresas. Los rubros financiables son los siguientes:
 - Innovación en producto
 - Innovación en procesos productivos
 - Innovación en la organización
 - Innovación en marketing y mercados/*internacionalización*
 - Actuaciones innovadoras para la empresa
- Misiones corporativas: Aunque la organización de las misiones es labor específica de la Cámara, la DFA realizó 2 misiones internacionales durante el período 2017-2019, pero circunscritas a Europa e insertas en la búsqueda de negocio para el aeropuerto de Foronda.
- Programa financiación PYMES: Instrumento que pretende facilitar a las PYMES y personas autónomas alavesas la financiación de proyectos innovadores de

⁶ Normativa en 2019: https://www.araba.eus/botha/Boletines/2019/025/2019_025_00553_C.pdf

⁷ Normativa 2019: https://www.araba.eus/botha/Boletines/2018/147/2018_147_04518_C.pdf

internacionalización, de mejora de la competitividad, reestructuración de pasivos, recapitalización y de reconversión empresarial, mediante aval por parte de DFA. Están excluidas las grandes empresas y otras sin domicilio social y fiscal en Álava. El tipo de ayuda consiste en avales financieros otorgados por las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR), que garantizan riesgos ante las entidades financieras derivados de las operaciones de préstamo destinadas a la cobertura de sus necesidades de financiación.

Este marco de instrumentos expone a las claras las limitaciones de la política alavesa, lo que se traduce a su vez en un peso presupuestario reducido, donde la innovación en sentido amplio tiene incluso una mayor dotación que la PIE en sentido estricto⁸.

FIGURA 6: ANÁLISIS ECONÓMICO MARCO INSTRUMENTOS DFA

Instrumento	TH	Objeto programa	Presupuesto	Máximo ayuda	Presupuesto
PYMES Inter.	GPZ	Aval crédito			2.812.000€ (3,1%)
InterKOOP	ALV	Iniciación/ consolidación	630.000€ (2017) 500.000€ (2018) 500.000€ (2019)	120.000€, si liderada por tractora 40.000€, si liderada por asociaciones de PYMES o Clúster 10.000€ para licitación internacional	
Alava Innova	ALV	Innovación	1.373.000 € (2017) 1.373.000 € (2018) 1.373.000 € (2019)	30.000€, 40.000 si supera los 80 puntos de baremación	
Finan. PYMES	ALV	Aval crédito			5.749.000€ (6,21%)

Fuente: elaboración propia

Por último, y desde la perspectiva del desarrollo humano sostenible, comprobamos que esta marco de instrumentos no cuenta con requisito alguno de entrada a la convocatoria con vínculo con dicho enfoque; que los criterios técnico-empresariales copan el 90% de los puntos obtenibles, mientras que el resto se acredita por certificados de calidad, no por compromisos de la iniciativa en cuestión; que no se permite financiar rubro alguno vinculado con criterios de carácter social; y que no existe sistema alguno de seguimiento y evaluación de impacto de las acciones apoyadas desde el desarrollo humano y la sostenibilidad.

FIGURA 7: MARCO INSTRUMENTOS DFA y CRITERIOS SOCIO-CULTURALES

Instrumento	TH	DHS Marco	Baremo DHS	Rubros DHS
InterKOOP	ALV		Máximo 10 puntos (temas sociales, de	

⁸ Incluso en la entrevista con los responsables institucionales surgió la duda de si el programa Álava Innova es realmente un instrumento o no de la PIE, ya que el peso mayor recae en la innovación. Al final optamos por mantenerlo por un doble motivo: en primer lugar, al basarnos en una consideración de la PIE como mosaico de políticas, incluyendo también un vector de innovación; en segundo término, porque el propio Basque Consortium lo incluye en su cartera de herramientas para la internacionalización empresarial a escala de Euskadi.

			calidad y gestión avanzada)	
Alava Innova	ALV		Máximo 10 puntos (temas sociales, de calidad y gestión avanzada)	
Finan. PYMES	ALV			

Fuente: elaboración propia

Concluimos, por tanto, que la PIE impulsada por la DFA es, durante el período 2017-2019, ajena al DHS en lo referente a agentes, estrategias e instrumentos.

3. Conclusiones

Una vez expuestas las principales ideas-fuerza de la política de internacionalización empresarial en la Diputación Foral de Araba para el período 2017-2019, pasamos a continuación a sintetizar las principales conclusiones derivadas del mismo.

Para ello, nos basaremos en el marco de referencia de 18 criterios expuesto en el primer apartado. Partiendo de estas variables de análisis, concluimos que:

1. La política de internacionalización empresarial de la Diputación Foral de Araba, a lo largo del período 2017-2019, responde fundamentalmente a una agenda corporativa basada en la búsqueda de competitividad y rentabilidad para las empresas alavesas, 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 muy débil, que no altera ni cuestiona dichos parámetros fuertes:

- a. En lo que respecta al *marco de agentes*, el *Departamento de desarrollo económico, innovación y reto demográfico* protagoniza la planificación e implementación de la política, imprimiéndole su carácter de búsqueda de la competitividad económica pura.

La alianza público-privada con la Cámara de Comercio de Araba incide en ese mismo sentido, confiriendo a la política un carácter netamente técnico-empresarial.

Finalmente, su activa participación en el *Basque Consortium*, núcleo en el que se coordina la política y en la que participan Gobierno, diputaciones forales y cámaras de comercio, refuerza indiscutiblemente esta identidad.

No consta, por último, participación alguna de agentes sociales (ONGD, movimientos sociales y sindicales, iniciativas de la economía solidaria). Tampoco sistema alguno de seguimiento y evaluación de la actuación de las empresas alavesas en el exterior.

- 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.

De este modo, los valores, objetivos y prioridades están atravesados por criterios fundamentalmente técnico-empresariales, sin referencia alguna al desarrollo humano sostenible de los países y territorios donde las empresas alavesas operan.

- c. En lo referente al *marco de instrumentos*, este abarca un abanico limitado de actuaciones, centrado en la innovación, la cooperación empresarial y la asesoría empresarial. Esta última, en alianza con la Cámara de Comercio de Araba.

En términos generales, la agenda corporativa se concreta en el marco de instrumentos en la ausencia de requisitos obligatorios para las empresas, en la hegemonía de los criterios técnico-empresariales (90-95%) en las tablas de baremación, en rubros que se financian, en el enfoque de las iniciativas de diplomacia corporativa, así como en los procesos de fortalecimiento de capacidades empresariales.

2. La política de internacionalización empresarial impulsada por la Diputación Foral de Araba *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 alavesa 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.

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 la Diputación Foral de Araba 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 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 (*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 con la Cámara 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*). No se cuenta con estructuras, ni siquiera deliberativas, 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.

4. Recomendaciones

Definimos las siguientes recomendaciones⁹ en clave propositiva. Estas se estructuran de manera integral en la misma secuencia de la investigación –*agentes-enfoque estratégico-instrumentos*–:

1. Incidir en el marco del Basque Consortium en favor de la creación de 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. *Incidir en favor de la ampliación del 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.

⁹ 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* 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 alavesas en el exterior. Asimismo, definir *estrategias y mecanismos específicos de actuación empresarial*, de carácter obligatorio para todas las entidades.
 - 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 envergadura¹⁰ planteen *ex ante* de la concesión de la ayuda –o al menos antes de comenzar su ejecución– *un estudio de impacto ambiental*.
 - c. La exigencia de garantizar que la iniciativa en cuestión es coherente con las *prioridades estratégicas del territorio de destino*, en términos de DHS.

¹⁰ 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.

- 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 (2019): *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_KudeaketaPlanEstrategikoa_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.es/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.