

Coherencia de políticas para un desarrollo humano sostenible

**Análisis crítico de la política de
internacionalización empresarial
de la Diputación Foral de
Gipuzkoa (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 Gipuzkoa (DFG) 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 Gipuzkoa 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 Gipuzkoa. 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 DFG.

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 Gipuzkoa– 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 DFG 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	<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 un <i>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 de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

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 DFG.

El análisis conceptual y documental se ha complementado, en última instancia, con una entrevista a Jon Gurrutxaga (Director) y Ángel Martín (Jefe de Servicio) de la *Dirección General de Innovación e Internacionalización*. 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,

finamente, 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 realizar 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 Gipuzkoa

Gipuzkoa hace explícita su voluntad de incidir en la recuperación económica mediante una agenda en favor de la competitividad del tejido empresarial del territorio, en la que la internacionalización empresarial tiene un peso relevante junto a la innovación, entre otras cuestiones. De este modo, aunque no cuente con una dotación presupuestaria similar a la de Bizkaia, sí que muestra un significativo dinamismo a la hora de actualizar su marco de instrumentos, que inciden de manera especial en necesidades detectadas: impulso de nuevos productos, implantación exterior, y el apoyo a empresas de especial valor añadido tecnológico (NEBT).

La estructura para implementar esta propuesta no diferencia entre agentes débiles o fuertes, ya que a diferencia de Gobierno Vasco y Bizkaia, recae completamente en entidades institucionales vinculadas a la promoción económica. En este sentido, cuenta con una dirección general que explícitamente asume esta tarea –*Dirección de innovación e internacionalización*–, dentro del *Departamento de promoción económica, turismo y desarrollo rural*. A su vez cuenta, como es seña de identidad de la PIE vasca, con una alianza estratégica con la Cámara de comercio de Gipuzkoa, que manifiesta la relevancia de la colaboración público-privada.

2.1. Marco de agentes

A lo largo de nuestro análisis hemos comprobado cómo el Gobierno Vasco cuenta con un marco de agentes que combina estructuras institucionales de ámbito económico, por un lado, con otros vinculados a acción exterior en sentido amplio, por el otro. Bizkaia, de alguna manera, ha mantenido también durante el período 2017-2019 esa lógica.

No obstante, Gipuzkoa –al igual que Araba– rompe dicha lógica, situando su marco institucional de agentes estrictamente en la esfera de la promoción económica. El *Departamento de promoción económica, turismo y desarrollo rural* es, en concreto, quien asume la responsabilidad de impulso integral de la agenda económica de la DFG.

FIGURA 2: ÁMBITOS DEPARTAMENTO PROMOCIÓN ECONÓMICA

Sector artesano
Industria 4.0
Participación
Proyectos estratégicos
Emprendizaje
Competitividad

Talento
Internacionalización
I+D+i
Calificación a efectos fiscales

Fuente: elaboración propia

La *Dirección de innovación e internacionalización* es quien, dentro de dicho departamento, dinamiza específicamente la política de internacionalización empresarial³. Destaca el vínculo de esta con la innovación, lo que veremos posteriormente que es una seña de identidad de la PIE de Gipuzkoa. Así, se parte de la premisa de que la digitalización, la participación activa en la sociedad de la información, así como las nuevas tecnologías son claves para ganar posiciones en los mercados globales y para atraer inversiones.

FIGURA 3: MARCO DE AGENTES PIE DFG

AGENTES FUERTES
<i>Departamento de promoción económica, turismo y desarrollo rural</i>
Dirección de innovación e internacionalización
<i>Cámara de comercio de Gipuzkoa</i>
<i>Consortio vasco de internacionalización Basque Consortium</i>

Fuente: elaboración propia

En este sentido, la intersección de estos dos ámbitos complementarios no hace sino visibilizar el alineamiento de la propuesta de Gipuzkoa con la agenda corporativa hegemónica. De este modo, la generación de entornos competitivos emprendedores, competitivos e inteligentes se convierte en prioridad, a lo que se destinan los principales esfuerzos.

Esta dinámica pro-competitividad que de manera natural desarrollan estructuras institucionales con una identidad marcada por la promoción económica se refuerza, al igual que en el resto de territorios históricos, por la alianza estratégica que mantienen con la *Cámara de comercio de Gipuzkoa*.

Esta se convierte en el segundo agente de la PIE de Gipuzkoa, y mantiene con la DFG un convenio de colaboración que, entre otras funciones, abunda en los instrumentos de consultoría hacia las empresas del territorio, así como en la organización de al menos una misión exterior en busca de un mayor relacionamiento

³ También la *Dirección de promoción económica*, desde una lógica más vinculada al concepto de mosaico de políticas (innovación, inteligencia competitiva, etc.), tiene un rol en la PIE, aunque la dinamización e implementación le corresponde a *innovación e internacionalización*.

comercial y de inversión. De este modo, como después veremos, la participación de la Cámara es clave en instrumentos como *Lagundex* o el *Programa de apoyo a NEBTs*.

Cierra la fotografía la participación del *Departamento de promoción económica, turismo y desarrollo rural* en el Basque Consortium (BC) que, como ya hemos explicado, es el núcleo duro de la PIE vasca, en el que se coordinan prioridades, evalúan procesos y acuerdan objetivos, bajo el liderazgo de la BTI.

En definitiva, concluimos afirmando que el marco de agentes participantes de la PIE vasca se limita a instituciones de promoción económica y a agrupaciones empresariales, lo que le confiere un sesgo identitario significativo. Aunque los representantes públicos entrevistados confirman que en el marco del BC se están intentando abordar aspectos sociales derivados de los compromisos del *Marco de coherencia de políticas para el desarrollo en el País Vasco*, estos todavía no cuentan con una concreción significativa. De este modo, sigue primando el sesgo técnico-empresarial.

Por último, no se cuenta con espacios de participación con otros agentes sociales, ni con un sistema de evaluación, seguimiento y rendición de cuentas sobre la actuación exterior de las empresas.

2.2. Enfoque estratégico

El principal documento de planificación con el que ha contado la DFG es el *programa de legislatura 2015-2019*. La visión que este proyectaba sobre Gipuzkoa consistía en convertirse en un:

“territorio competitivo, inteligente, equilibrado y creativo, que garantiza la generación sostenible de riqueza, el bienestar de las personas, la convivencia ciudadana y la igualdad lingüística y de género, convirtiéndose en el Territorio de Europa con menor dispersión de desigualdades sociales” (DFG, 2016)

De esa visión emanaban 5 objetivos estratégicos:

FIGURA 4: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2015-2019

Apuntalar la recuperación económica
Fortalecer el modelo de bienestar y cohesión social
Abordar los proyectos pendientes para la modernización de nuestro territorio
Reinventar el Gobierno de Gipuzkoa
Consolidar la convivencia ciudadana

Fuente: elaboración propia

El primero de estas metas es el que tiene un vínculo más directo con la PIE. En este sentido, la apuesta se traducía en:

“reforzar la competitividad de las empresas. Debemos acompañar la transformación de nuestro tejido empresarial hacia un modelo de empresa guipuzcoana competitiva, diversificada y con presencia global, promocionando comportamientos empresariales competitivos (innovación, internacionalización y colaboración), apostando por el empleo de calidad y la participación de las personas como protagonistas del proyecto empresarial, y fortaleciendo las señas de identidad de nuestra política industrial y económica, como país y como territorio” (DFG, 2016)

Podemos comprobar cómo la alineación con la agenda corporativa hegemónica es absoluta, haciendo hincapié en sus principales parámetros: *competitividad, diversificación, presencia global, industria.*

Se impulsa de este modo el *Plan de apoyo de la recuperación económica*, al que se destinarían al menos 50 millones de euros, y en el que la internacionalización sería un vector dentro del mosaico de políticas para avanzar en ese horizonte.

Se definen en coherencia 2 indicadores para medir el desempeño en este ámbito, que se concreta en términos de empleo y de aumento de las exportaciones respecto al PIB, explicitando las señas de identidad de la PIE.

Partiendo así de una secuencia que nace en la recuperación económica, pasa por la competitividad y acaba en la internacionalización/innovación, se definen una serie de prioridades estratégicas:

1. *Sectoriales*: se evidencia una alineación con los ámbitos priorizados por la BTI y compartidos en el BC, en función de la estrategia RIS3. Este vínculo es todavía más evidente en la legislatura actual, ya que el programa explicita la apuesta por la fabricación avanzada, salud y energía. Añade, además, la relevancia de la alimentación y la gastronomía.
2. *Geográficas*: pese a la que la Diputación de Gipuzkoa sitúa en su horizonte los 3 niveles de priorización del Gobierno Vasco, su énfasis se centra en la calidad de cada propuesta de internacionalización empresarial en términos técnico-empresariales, independientemente de dónde se implemente esta. Por lo tanto el marco geográfico de actuación no tiene límite alguno, en principio.
3. *Tipología de empresas*: la apuesta por las PYMES es explícita dado el tejido del territorio, y se enfatiza la relevancia de las NEBT y otras entidades de especial valor añadido tecnológico. Además, en la entrevista mantenida con los representantes políticos, se afirma que de cara al futuro se quiere contar de manera especial con empresas abiertas, participadas y sostenibles, no solo competitivas.

Finalmente, y en lo que se refiere al volumen de fondos destinados a PIE, se estima que la cantidad anual destinada es de *1,5 millones de euros*, según datos facilitados en la entrevista. No obstante, y como venimos señalando a lo largo de la investigación, es necesario tomar esta cifra con cautela, dada la consideración de la PIE como mosaico de políticas –con líneas difusas por tanto con otras estrategias dentro de la misma agenda corporativa–, así como de la ausencia de cálculo del monto relativo a la atracción de inversiones.

En definitiva, la agenda técnico-empresarial es el carril central de la PIE impulsada en Gipuzkoa durante el período 2017-2019, tanto en lo referido a los valores, objetivos y prioridades. El desarrollo humano sostenible y los ODS no aparecen como referencia teórica –cuestión que sí se ha abordado en el actual programa de legislatura–, ni despliegan compromiso alguno en el establecimiento de protocolos de actuación, selección de prioridades o fórmulas de seguimiento y rendición de cuentas.

2.3. Marco de instrumentos

El marco de instrumentos implementado en Gipuzkoa destaca especialmente por un doble motivo. En primer lugar, por abordar cuestiones que son apuestas estratégicas de la PIE vasca, con cierto carácter complejo: la implantación, la innovación y el acceso a las licitaciones internacionales. En segundo término, el rol fundamental que juega en el desarrollo de los proyectos la Cámara de Gipuzkoa, siendo sujeto fundamental en todas las tareas de asesoría y diplomacia económica –mientras que la DFG se centra en las ayudas y en el fortalecimiento de capacidades crediticias de las empresas–.

En este sentido, Gipuzkoa complementa los itinerarios integrales que lidera el Gobierno vasco con programas específicos, ampliando así las posibilidades para las empresas del territorio.

FIGURA 5: MARCO DE INSTRUMENTOS PIE DFG

ÁMBITO	INSTRUMENTOS
Líneas subvencionales	Programa de internacionalización: Línea 1: Ayuda desarrollo nuevo producto Línea 2: Ayuda implantaciones exteriores
Diplomacia corporativa y asesoría	Misiones corporativas Programa de apoyo a NEBTs: Asesoría Lagundex Licitaciones internacionales⁴: Asesoría
Fortalecimiento de capacidades	Apoyo a PYMES en su internacionalización (crédito)

Fuente: elaboración propia

⁴ Ambas son en acuerdo con la Cámara de Gipuzkoa

Pasamos a continuación a explicar las principales herramientas con las que cuentan las empresas de Gipuzkoa en su territorio de origen.

En lo que respecta a las *ayudas*, existe un único instrumento –Programa de internacionalización⁵–, con 2 líneas:

- Ayuda a implantaciones exteriores (fomentar y promocionar las implantaciones productivas y comerciales aprovechando el potencial de la internacionalización como palanca de competitividad empresarial;
- Desarrollo de nuevos productos innovadores (fomentar y promocionar la comercialización y lanzamiento en el mercado internacional de nuevos productos desarrollados por parte de las empresas guipuzcoanas).

Cubren de este modo dos fases del proceso de internacionalización, tanto la innovación para aumentar la posición global de las empresas, como el salto a implantarse productiva o comercialmente en otro país.

El sistema consiste en valorar primero las propuestas de PYMES y, si no se agota el presupuesto, evaluar también los proyectos de las grandes empresas para la línea de implantación exterior. Los rubros financiables varían en cada línea. Por último, se incluye la cláusula antideslocalización, mediante la cual el traslado del domicilio social, fiscal o de parte significativa o relevante de sus centros productivos fuera del Territorio Histórico de Gipuzkoa en un plazo de cinco años desde la concesión de la subvención, será causa de reintegro de la subvención.

Este es el principal programa, que se complementa con otros instrumentos de diplomacia corporativa y consultoría:

- Apoyo a la internacionalización de NEBTs: Programa que pretende apoyar a las NEBTs guipuzcoanas en su internacionalización, a través del asesoramiento y definición de la estrategia de internacionalización y el acompañamiento en las acciones iniciales por parte de la Cámara de Gipuzkoa. Esta última trabaja en el diagnóstico, asesoramiento y definición de la estrategia de internacionalización de las empresas NEBTs, así como, en el apoyo y ejecución del plan mediante dos fases:
 - Diagnóstico y definición de la estrategia de internacionalización.
 - Acompañamiento en materia de marketing y comercialización en mercados y en la cofinanciación que resulten de interés para el desarrollo de la acción (en particular, en la búsqueda apoyos y otras ayudas de otras administraciones, que resulten de interés para las NEBTs en el desarrollo de la acción).

⁵ Normativa vigente en 2019: <https://egoitza.gipuzkoa.eus/gao-bog/castell/bog/2019/02/27/c1901223.pdf>

- LAGUNDEX⁶: Programa para impulsar la participación de las PYMES guipuzcoanas en licitaciones internacionales. Apoyo integral en la preparación de ofertas internacionales a través de la Cámara de Gipuzkoa. Se ofrece un apoyo avanzado, que cubre 4 etapas:
 - Análisis de la Oportunidad
 - Análisis del grado de madurez de la oportunidad.
 - Análisis de los requisitos de la contratación.
 - Análisis de las capacidades de la empresa solicitante.
 - Análisis de viabilidad de la oportunidad.
 - Preparación de la oferta
 - Preparación de la oferta técnica.
 - Preparación del dossier administrativo.
 - Preparación de la oferta económica.
 - Seguimiento de la oferta
 - Defensa de la propuesta
 - Preparación de las clarificaciones y/o de las modificaciones de la oferta
 - Apoyo en la contratación
 - Apoyo legal.
 - Asesoramiento financiero.
 - Apoyo administrativo.
 - Apoyo en la gestión de la exportación
- Misiones corporativas: Se desarrolla al menos una misión anual para posibilitar la atracción de inversiones y la captura de nuevos mercados.

Finalmente, y en el ámbito del aval crediticio, destacamos el Programa de apoyo a la financiación de PYMES en su internacionalización. Este consiste en activar una vía de financiación para que las PYMES guipuzcoanas puedan desarrollar proyectos de transformación empresarial, una de cuyas líneas se centra expresamente en internacionalización. De este modo, el programa habilita líneas de financiación para PYMES mediante avales de Elkargi SGR⁷ para proyectos de:

- Acompañamiento en los procesos de reindustrialización y transformación empresarial.
- Promoción de la participación de las trabajadoras y trabajadores en las empresas.
- El fortalecimiento de los procesos de internacionalización de las empresas guipuzcoanas.
- Impulso a las NEBTs con posibilidad de crecimiento

Este instrumento de financiación cuenta con la adhesión de entidades: Bankinter, Bankoa, BBVA, Kutxabank, Caixabank, Laboral Kutxa, Rural Kutxa, Sabadell y Banco Santander.

⁶ Información disponible en: <https://www.camaragipuzkoa.com/internacionalizacion/lagundex>

⁷ Sociedad de garantía cuyo objetivo fundamental es la concesión de avales.

En definitiva, la DFG cuenta con un marco de instrumentos con una financiación anual en torno al 1,5 millones de euros, donde las 2 líneas del programa de internacionalización tienen un peso específico en el presupuesto.

FIGURA 6: ANÁLISIS ECONÓMICO DEL MARCO DE INSTRUMENTOS

Instrumento	TH	Objeto programa	Presupuesto	Máximo ayuda	Presupuesto
Internaz.	GPZ	Iniciación/ Implantación	800.000€ (2017) 1.006.000€ (2018) 1.006.000€ (2019)	35.000€ por nuevo producto 100.000e implantaciones productivas 40.000€ implantaciones comerciales	
Apoyo NEBT	GPZ	Asesoría			
Lagundex	GPZ	Asesoría Licitaciones			
PYMES Inter.	GPZ	Aval crédito			2.812.000€ (3,05%)

Fuente: elaboración propia

Por último, y en lo que se refiere al análisis de los instrumentos desde la perspectiva del desarrollo humano sostenible, estimamos que este no es sino una referencia muy débil. Así, en primer lugar, no hay vínculo teórico con ninguna agenda de desarrollo más allá de lo técnico-empresarial; en segundo término, este tipo de criterios ocupa prácticamente el 90% de los puntos totales de la tabla de baremación, justificándose el resto vía certificados, no mediante compromisos de cada iniciativa concreta: tercero, no hay rubro económico imputable sobre cuestiones sociales, o que ampliarían la mirada crítica de la iniciativa en cuestión; cuarto, no se establecen compromisos de entrada en términos sociales, salvo la excepción del dispositivo antideslocalización en el programa de internacionalización.

FIGURA 7: CRITERIOS SOCIALES Y MARCO DE INSTRUMENTOS

Instrumento	TH	Objeto programa	Tipo Emp.	DHS Marco	Baremo DHS	Rubros DHS
Internaz.	GPZ	Iniciación/ Implantación	PYME y grandes		10 puntos (certificados ambiente, igualdad, RSC, euskera)	
Apoyo NEBT	GPZ	Asesoría	NEBT			
Lagundex	GPZ	Asesoría Licitaciones	PYME			
PYMES Inter.	GPZ	Aval crédito	PYME			

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, consideramos que el marco de instrumentos de la PIE impulsada por la DFG asume la agenda competitividad, relegando al DHS a un lugar periférico en el período 2017-2019.

3. Conclusiones

Una vez expuestas las principales ideas-fuerza de la política de internacionalización empresarial en la Diputación Foral de Bizkaia 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 Gipuzkoa, a lo largo del período 2017-2019, responde fundamentalmente a una agenda corporativa basada en la búsqueda de competitividad y rentabilidad para las empresas gipuzkoanas, 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 promoción económica, turismo y desarrollo rural* 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 Gipuzkoa 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 gipuzkoanas 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 gipuzkoanas operan.

- c. En lo referente al *marco de instrumentos*, este abarca un abanico diverso de actuaciones, que apuntan a cuestiones hoy estratégicas para la PIE vasca, como el apoyo a NEBTs, la implantación exterior de las empresas, las licitaciones internacionales y la innovación.

También se desarrollan otro tipo de actividades en estrecha relación con la Cámara de Comercio de Gipuzkoa, específicamente en las áreas de asesoría a empresas y diplomacia corporativa.

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 Gipuzkoa *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 gipuzkoana 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 Gipuzkoa 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 empeñamiento 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 recomendaciones⁸ 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 realizar 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.

⁸ 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 gipuzkoanas 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 envergadura⁹ 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.

⁹ 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.elankidetz.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.