



**SEMINARIO INTERNACIONAL  
DE AGENCIAS REGIONALES DE DESARROLLO**  
Construyendo el desarrollo desde los territorios

iD

# ESTUDIOS DE CASOS SOBRE AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL

## Seminario Internacional de Agencias de Desarrollo Locales

### Lima, 21 – 22 de Septiembre de 2018

---

Jaime del Castillo

[jaimedelcastillo@infyde.eu](mailto:jaimedelcastillo@infyde.eu)

**infyde iD**

Avda. Zugazarte nº 8 3ª planta Dpto 1  
48930 Las Arenas Bizkaia SPAIN  
Tel: + 34 944804095 Fax: + 34 94 4801639

# Origen de la SPRI

Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial  
(antes Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial)

La SPRI se creó en el año 1981 por el **Departamento de Industria y Energía del Gobierno Vasco** (ADR pionera en España). Fue una iniciativa “desde arriba”, del gobierno, para su Política de Reconversión Industrial en un **contexto de fuerte crisis económica** y de necesidad de un **cambio estructural**.

La SPRI se creó con el objetivo de convertirse en un **instrumento de apoyo para el desarrollo de la política industrial y tecnológica**.

La Agencia está gobernada por un **Consejo de Administración** presidido por el Consejero de Industria. A su Director General lo nombra el Gobierno Vasco

La relación público-privada dentro de la Agencia se ha limitado a los procesos de participación y consulta con empresas estratégicas del entorno. Sin embargo el **sector privado no ha participado en la toma de decisiones estratégicas ni en la gestión** de la SPRI.

# Programas y actividades de la ARD

La SPRI tiene capacidad para el diseño y la implementación de programas de apoyo empresarial.

Durante los primeros años (1981-1984) la SPRI se orientó a los **préstamos de reconversión**, apoyando el saneamiento de empresas industriales con dificultades.

A partir de 1984 la agencia comenzó a gestionar préstamos de promoción, que se enfocaron a la **creación de empresas**.

A partir de 1987 comienza a financiar **actividades de mayor valor añadido** a través del Programa de Préstamos de Inversión Innovadora en sectores como la electrónica, automatización industrial, informática, etc, considerados de importancia estratégica a nivel regional.

A partir de mediados de los 90, la SPRI afianza su actuación en el fomento de la **internacionalización** empresarial, la **innovación** en las pymes, **fondos de capital riesgo** o la creación de **polígonos industriales**.

# Organización de la ARD

La SPRI se ha configurado como un grupo que participa entre otras en las siguientes sociedades:

- **Sprilur:** Gestión de suelo y pabellones industriales adecuados a las necesidades específicas de cada empresa.
- **Red de Parques Tecnológicos** (Zamudio, Miramón, Miñano y Polo Garaia).
- **Gestión de Capital Riesgo del País Vasco**, SGECR, S.A.
- **Agencia de Internacionalización**
- **Centros de Empresas e Innovación.**
  - CEDEMI (Vizcaya)
  - CEIA (Álava)
  - Bic Berrilan (Guipúzcoa)
  - Saiolan (Guipúzcoa)

# Recursos y capacidades de la ARD

La SPRI está compuesta por un equipo humano de **150 personas**, la mayoría de las cuales dispone de formación superior.

Además, la Agencia **subcontrata asesoría externa y asistencia técnica**.

El presupuesto de la SPRI para 2018 alcanzó casi los **60 millones de euros (unos 230 millones de pesos)**. Se trata de una aportación **exclusivamente pública**.

Las comisiones técnicas de la SPRI le sirven al Gobierno Vasco para decidir a qué proyectos empresariales de I+D+I y competitividad financiará

La SPRI ha desarrollado **relaciones exteriores con otros organismos** similares a través de proyectos europeos e internacionales. En este momento por ejemplo es muy activa en la participación en redes relacionadas con **Industria 4.0**, que es una prioridad del Gobierno Vasco

# Origen de Culminatum Innovation Oy Ltd, Helsinki

Culminatum Ltd. se fundó como Asociación sin Ánimo de Lucro en **1995** por iniciativa de los diferentes **agentes de la Región de Helsinki**: Universidades, Empresas y Autoridades regionales y municipales.

En los noventa la Región de Helsinki estaba atravesando una **profunda crisis económica**. Ante tal situación la región adoptó una estrategia de desarrollo económico basada en la **apuesta por la ciencia, la educación y la innovación**.

De esta estrategia nacieron numerosas colaboraciones entre entidades públicas y universitarias que dieron lugar al Centro de Especialización Culminatum.

Su misión era fomentar el desarrollo en la región de Helsinki basado en el conocimiento.

# Grado de involucramiento de los actores locales

La actividad de Culminatum estuvo altamente vinculada a la de los integrantes del sistema de la **Triple Hélice de la Región de Helsinki** (Administración, Universidad y las empresas), a través de la **participación en sus Programas e Iniciativas**.

Las siguientes son algunos de los principales agentes con los que Culminatum desarrolló su actividad:

- **Administración:** Consejo Regional de Uusimaa; Municipios de Espoo, Helsinki y Vantaa; VTT; TEKES.
- **Educación:** 7 Universidades; 6 Centros Politécnicos; 4 Instituciones de Investigación.
- **Empresas:** 2 Cámaras de Comercio, 4 Parques Científicos, 3 Instituciones Financieras, Empresas.

# Configuración y gobernanza





# Programas y actividades

**Tres programas** sobre los que fundamentaba su actividad:

- **3 Equipos de Desarrollo Local.** Promoviendo la capacidad de los espacios subregionales para el desarrollo.
- **Programa de Centros de Excelencia.** Desarrollo del conocimiento en el ámbito de actuación de los clústeres regionales.
- **Estrategia Regional de Innovación.** Fortalecimiento de la base del conocimiento regional y el desarrollo del entorno regional de innovación. Dentro de las acciones que llevó a cabo destacan:
  - Realización de estudios de viabilidad de proyectos.
  - Revisión de la estrategia de Ordenación territorial y usos del suelo.
  - Búsqueda de financiación para la puesta en marcha de proyectos.
  - Realización de informes sectoriales y estudios de mercado.
  - Asesoramiento a empresas y a entidades públicas.

# Recursos y capacidades

- El **volumen de negocio** de Culminatum en los ejercicios 2008 y 2009 alcanzó los **6 Millones de €**. Un porcentaje en torno al **40%** se dedicaba a **gastos de personal**.
- La **financiación** de Culminatum se obtuvo básicamente de la **participación en proyectos**, principalmente de la **UE**. También una mínima contribución de las entidades propietarias.
- ' .
- El equipo de trabajadores Culminatum estaba compuesto por **40 personas**.

# BILBAO RIA 2000 (País Vasco)

- **Naturaleza Jurídica:** Sociedad Anónima de capital público constituida a partes iguales por la Administración del Estado, la autoridad portuaria de Bilbao, ADIF y FEVE y las Administraciones Vascas (Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia y los Ayuntamientos de Bilbao y Barakaldo) .
- **Organigrama:** El Consejo de Administración está formado por 20 miembros representantes de alto nivel de cada administración o empresa pública participante.
- **Actividades:** Recuperación de zonas degradadas o áreas industriales en declive en el Bilbao Metropolitano.
  -
- **Financiación:** Aportación de capital inicial de 1,8 millones de euros, más los terrenos propiedad de los socios. Para financiar sus operaciones, vende los terrenos que previamente ha urbanizado y saneado. También 9% de subvenciones de la Unión Europea.

# Enseñanzas de las buenas prácticas europeas de ADR

- Nacieron como una respuesta a la necesidad de modernización y mayor eficacia de las Administraciones Públicas
- Reconocimiento del papel estratégico de las regiones para el fomento de la competitividad, así como la relevancia de las microempresas y Pymes
- El concepto de la competitividad y el aumento de la productividad
- La prioridad de la innovación y el conocimiento
- La presencia extensiva del Sector Público en la financiación
- La importancia de las características personales de los gerentes
- Un funcionamiento coordinado y en red (clúster, centros tecnológicos, asociaciones exportación, programas capacitación...)

## FUNDAMENTAL:

- Hay referencias, pero no hay recetas
- El camino sólo se hace andando