

---

# *Los centros de Formación Profesional en las estrategias de desarrollo local: el caso del Goierri*

## *Vocational Training Centres in local development strategies: the case of Goierri*

Este artículo se centra en el papel de los centros de Formación Profesional (FP) en el desarrollo del entorno en que se localizan. Los centros de FP, además de contribuir al desarrollo territorial simplemente por su actividad (la formación o por el empleo que generan los propios centros), pueden convertirse en nodos centrales para la colaboración entre los agentes locales y la facilitación de procesos y estrategias de desarrollo territorial. Este artículo se centra en los elementos que permiten dicha función de facilitación, basándose en el caso de la comarca de Goierri (País Vasco) y su centro de FP Goierri Eskola.

*Artikulu honek Lanbide Heziketako (LH) zentroek beraien inguruneko garapenean duten eginkizuna jorratzen du. LHko zentroak, beraien jarduera soilagatik (prestakuntza edo zentroetan sortzen dituzten lanpostuak) lurralde garapenean laguntzeaz gain, tokiko agenteen arteko lankidetzarako eta lurralde-garapeneko estrategietarako eta prozesuetarako nodo nagusi bilaka daitezke. Artikulu honek arreta jartzen du aipatutako errazteko duten funtzio hori ahalbideratzen duten elementuetan, Goierriko eskualdean (Euskadi) eta bere LH Goierri Eskola zentroan oinarrituz.*

*This paper focuses on the role of Vocational Training (VT) centres in the development of the areas in which they are based. VT centres contribute to the development of their local areas via their own activities (the training that they give and the jobs that they themselves provide) but can also become hubs for cooperation between local agents and for facilitating processes and strategies for local development. This article looks at the elements that enable them to play this role as facilitators, based on the case of the Goierri district in the Basque Country and the Goierri Eskola VT centre in particular.*

## Índice

1. Introducción
2. Funciones de los centros de FP que contribuyen al desarrollo local
3. Los centros de FP como facilitadores de desarrollo local
4. Factores que permiten desarrollar la función de facilitar el desarrollo local de los centros de FP
5. Goierri Eskola
6. Aprendizajes
7. Conclusiones

### Referencias bibliográficas

**Palabras clave:** desarrollo local, personas facilitadoras, colaboración público-privada, centros de formación profesional

**Keywords:** local development, enablers, public-private partnership, vocational training centres

**Nº de clasificación JEL:** I25, L26, D83

Fecha de entrada: 21/02/2018

Fecha de aceptación: 27/03/2018

## 1. INTRODUCCIÓN

La creación de los centros de formación profesional (FP) es, a menudo, un hito central en los procesos de desarrollo territorial del entorno en que se localizan. El auge de la actividad económica y el aumento de la población y de las consiguientes necesidades de formación fueron dos de los factores principales para promover la apertura de estos centros en el País Vasco durante la década de los años 60 y 70. Su actividad para responder a dicha demanda presenta un potencial catalizador para el desarrollo local<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> La autora agradece el apoyo de la Dirección General de Promoción Económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa al proyecto de investigación en el cual se basa este artículo.

<sup>2</sup> El término «local» hace referencia, en este capítulo, al nivel de municipio o comarca (nivel subregional) como ámbito de influencia más cercano al centro de FP.

Ha habido un importante debate sobre las funciones que pueden desempeñar los centros, en el que sobresalen Grubb *et al.* (1997), Dougherty y Bakia (1998) y Rosenfeld (1998), en el mundo anglosajón, y Olazaran y Brunet (2013) y Navarro (2014 y 2017) en el Estado. De acuerdo con el modelo integral que se deriva de los marcos propuestos por dichos autores, en los centros de FP destacan, por un lado, las funciones tradicionales ligadas a la FP inicial y para el empleo. Por otro lado, siguiendo el modelo de los *community colleagues*, cabe señalar aquellas funciones no tradicionales de estos centros: la prestación de servicios técnicos (especialmente a pymes), el apoyo al emprendizaje, intra-empresarial e incubación de nuevas empresas y la facilitación de procesos y estrategias de desarrollo territorial. Este capítulo se centra en esta última función y los factores que inciden en su desarrollo.

Aunque el desempeño del resto de funciones y, en especial, su función de formación o la actividad y empleo creado por el propio centro, impactan directamente en el desarrollo local, el potencial papel de los centros de FP a la hora de promover espacios de encuentro y colaboración entre los agentes locales, activar mecanismos de conexión hacia el exterior o el valor de su conocimiento sobre tendencias tecnológicas y de mercados de trabajo para la definición de estrategias de desarrollo territorial, hacen que los centros de FP puedan actuar como facilitador de procesos de desarrollo local. Dichos procesos permiten a su vez reforzar el desarrollo de las otras actividades del centro.

El análisis de este capítulo se centra en los elementos que permiten ejercer dicha función de facilitación de procesos de desarrollo local, basándose en el caso de la comarca de Goierri (Gipuzkoa) y su centro de FP Goierri Eskola. Una vez planteado el marco que identifica las diferentes funciones de los centros de FP que contribuyen al desarrollo local (apartado 2), el capítulo se centra en entender el papel de las personas facilitadoras en los procesos de desarrollo local (apartado 3) y los factores que favorecen ejercer dicho papel a los centros de FP (apartado 4). El artículo profundiza después en el caso de Goierri Eskola (apartado 5) para identificar las diferentes etapas que han marcado el recorrido del centro con relación a esta función de facilitación. El análisis del caso permite identificar nuevos factores que completan el marco planteado anteriormente (apartado 6) y finaliza con las conclusiones principales derivadas del capítulo, que incluyen un marco analítico final resultado del análisis.

## **2. FUNCIONES DE LOS CENTROS DE FP QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO LOCAL**

La reflexión sobre cómo un centro de FP puede impactar en el desarrollo de su entorno nos lleva a centrarnos en la contribución de las funciones y actividades enmarcadas en el modelo integral de FP mencionado anteriormente y otras que destaca la literatura. Cabe destacar que la propia actividad del centro, por ser una de las empresas más grandes del entorno, que además se caracteriza por su empleo cualifi-

cado, supone la primera de las contribuciones. Tal y como destaca Rosenfeld (1998: 32), los centros de FP se presentan, a menudo, como una de las fortalezas principales del territorio. A continuación se destacan las contribuciones derivadas del resto de funciones y actividades:

- La formación a los jóvenes. Los jóvenes formados en los centros de FP pasan después a integrarse en las empresas del tejido productivo y, por tanto, el centro de FP cuenta con una de las vías principales para incidir en la capacidad de innovación de las empresas del entorno. Tal y como destacan Olazarán y Brunet (2013), las prácticas de formación en las empresas son uno de los canales para la comunicación entre centro y empresas y, además de facilitar la contratación de los estudiantes, dicho canal permite adaptar el currículo y detectar necesidades de formación o servicios tecnológicos en las empresas.
- Formación para el empleo. La formación para el empleo supone apoyar la productividad de los empleados de las empresas y aumentar, por consiguiente, la competitividad de las empresas. Además, tal y como apuntan Grubb *et al.* (1997) y Rosenfeld (1998), esta función de la FP facilita la adaptación de las empresas a las nuevas regulaciones y procesos productivos y genera colaboraciones inter-empresariales que permiten la innovación. De acuerdo con Olazarán y Brunet (2013), las demandas recibidas desde las empresas marcan las prioridades de adquisición de equipamientos de los centros de FP que permiten dar soporte a la formación ofrecida.
- Prestación de servicios técnicos. La prestación de servicios técnicos, sobre todo a pequeñas y medianas empresas, contribuye al aumento de la productividad de las empresas (Olazarán y Brunet, 2013). Asimismo, permite aumentar la demanda de formación del personal de las empresas (Grubb *et al.*, 1997). Además, cabe destacar que dicha prestación de servicios depende de la disponibilidad de maquinaria avanzada en el centro, lo cual, a menudo, es posible porque son las propias empresas las que transmiten el conocimiento relacionado con la maquinaria o la tecnología al centro e incluso aportan recursos para su adquisición (Olazarán y Brunet, 2013).
- Observatorio de tendencias. El conocimiento que los centros de FP disponen sobre nuevas tecnologías y su aplicación o sobre las nuevas o futuras regulaciones que afectan al tejido productivo del entorno permite ejercer el rol de observatorio de tendencias. Dicho conocimiento se integra, a menudo, en procesos de planificación territorial (Grubb *et al.*, 1997) y permite identificar nuevas necesidades de formación (Dougherty y Bakia, 1998).
- Desarrollo comunitario. Tal y como destacan Grubb *et al.* (1997), los centros de FP pueden promover el bienestar de la comunidad local en el ámbito político, social y cultural. Dicha función persigue objetivos económicos a largo pla-

zo, aunque tiene un enfoque más allá de lo económico (Grubb *et al.*, 1997:23). La participación de la educación de la población en riesgo de exclusión, el trabajo en ámbitos como la salud o la igualdad de género o la organización de eventos comunitarios y culturales son ejemplos de dicha función.

- Hacedores de políticas para el desarrollo local. Los centros de FP pueden convertirse en *policy-makers* para el desarrollo local, trabajando de manera activa en el diseño de políticas que permitan abordar los retos para el desarrollo socio-económico del entorno y responder a las tendencias futuras. Esta implicación en el ámbito de las políticas para el desarrollo se puede desarrollar de diferentes maneras. Uno de los espacios más habituales está en las políticas de atracción de talento que trabajan los centros (Grubb *et al.*, 1997; Dougherty y Bakia, 1998). Asimismo, la colaboración con las agencias de desarrollo del entorno es otra vía para ejercer esta función, incluso participando en sus órganos de gobierno (Dougherty y Bakia, 1998: 94), ya que la calidad y cantidad de la fuerza de trabajo es considerada como uno de los activos centrales para la competitividad territorial (Rosenfeld, 1998: 4, 26).

Es en esta última función de hacedores de políticas para el desarrollo local donde centramos el análisis en este capítulo. Utilizamos el concepto de facilitadores para referirnos al rol de los centros de FP a la hora de promover el desarrollo local de su entorno.

### 3. LOS CENTROS DE FP COMO FACILITADORES DE DESARROLLO LOCAL

La función de los centros de FP como facilitadores del desarrollo local está estrechamente ligada a la transformación del concepto de desarrollo económico local (DEL) descrita por el Banco Mundial (2006). De acuerdo con dicha transformación, hasta mediados de los años noventa el desarrollo económico local se centra en impulsar el crecimiento de las empresas locales. Se trataba de atraer inversión extranjera de manera selectiva y direccionada a una serie de sectores y actividades. Para ello, las herramientas más comunes eran los programas de financiación a las empresas, las incubadoras, programas de asistencia y formación para las empresas o inversiones en infraestructuras *hard* y *soft*.

Desde esa década, en general, el foco del desarrollo económico local se centra en cuidar el entorno empresarial con una visión sistémica del desarrollo. Dicha visión es necesaria para generar un entorno que facilite la actividad económica y la innovación empresarial. Mientras las funciones tradicionales de formación de los centros de FP vienen desarrollándose en las diferentes «olas» del desarrollo económico local, es en dicha concepción sistémica del desarrollo local donde situamos su función de facilitación del desarrollo local. En esta fase cobran especial relevancia los procesos de colaboración entre agentes públicos y privados y las redes y partenariados consi-

guientes. Asimismo, replantea los modelos de gobernanza territorial para el DEL. Tal y como señala Stoker (1998), la gobernanza se refiere a las modalidades de gobierno que resultan de la falta de fronteras entre el sector público y privado y que se construye en base a las relaciones entre los actores territoriales. Por tanto, y teniendo en cuenta dicha definición, la gobernanza se refiere en esta nueva fase a la habilidad de los diferentes actores para interactuar de una manera auto-organizada y actuar como un actor colectivo. Se refuerza también, en esta fase, la visión de los modelos de innovación abierta que hacen referencia a la ventaja competitiva que supone la colaboración para las empresas (Cohen y Levinthal, 1990; Nieto y Santamaría, 2010; Whittaker *et al.*, 2016) y en especial para las pymes (Presenza *et al.*, 2017; Freel y Robson, 2017).

Tal y como apuntan Costamagna y Larrea (2017) en relación con dicha visión sistémica, los procesos de desarrollo son procesos emergentes de construcción social entre los actores del territorio. Las instituciones para el desarrollo<sup>3</sup> no se crean de forma instantánea, sino que son construidas por una historia compartida por varios actores (2017:54). Dicha construcción y por ende, los procesos de desarrollo local no ocurren de forma natural, sino que es posible trabajar para que emerjan. Es ahí donde se sitúa el papel de los actores facilitadores. Tomamos la definición de Costamagna y Larrea (2017) para definir a las personas facilitadoras: «*persona que, de forma individual o en el contexto de un grupo de personas facilitadoras, asume el rol de generar condiciones para que los actores del desarrollo territorial puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción*» (2017:66). Las acciones definidas por los actores se basan en una reflexión y toma de decisiones previas y son las que permiten abordar los retos de desarrollo del territorio. La persona facilitadora lleva a cabo su proceso de reflexión, decisión y acción supeditada a los procesos paralelos de los actores y, a menudo, también apoya la construcción de sus decisiones y acciones.

Varios autores hacen referencia a las características y naturaleza de los actores que se implican en los procesos de desarrollo territorial (Arocena, 1995; Banco Mundial, 2006; Fomin, 2009). En cambio, las referencias sobre quién puede ejercer el rol de facilitación son más limitadas. En este sentido, Costamagna y Larrea (2017) subrayan que una persona facilitadora puede ser un representante del ámbito de la política, las organizaciones del territorio, el sector productivo o la universidad, entre otros. El caso de los centros de FP correspondería a lo que estos autores denominan un *gestor facilitador*. Se trata de los «*gestores de organizaciones del territorio que tienen el desarrollo del territorio entre los objetivos de su organización y generan las condiciones para que estas y otras organizaciones del territorio puedan reflexionar, decidir y actuar*» (Costamagna y Larrea, 2017:72). Esta denominación de facilitador considera

<sup>3</sup> Los autores se refieren a las instituciones en sentido amplio; más allá de los organismos públicos o privados que se crean para realizar funciones que apoyen el desarrollo territorial, también incluyen aquellas restricciones creadas por los actores, tanto formales (leyes, derechos, etc.) como informales (costumbres, tabús, etc.).

que, además de construir las condiciones para que los actores del territorio reflexionen, decidan y actúen, la persona facilitadora también es actor del territorio y, por tanto, es a la vez facilitadora y decisora. En el caso de los centros de FP, sus representantes son conscientes de que no basta con sus propias reflexiones y toma de decisiones para apoyar el desarrollo local, por lo que se necesitan procesos colectivos y compartidos con el resto de actores territoriales (empresas, gobiernos locales, agencias de desarrollo local, etc.) y asumen su facilitación. Dichos procesos se desarrollan en espacios donde los centros de FP pueden ejercer su rol como facilitadores del desarrollo local, lo cual supone, a menudo, el replanteamiento de los modelos de gobernanza territorial para el DEL.

#### 4. FACTORES QUE PERMITEN DESARROLLAR LA FUNCIÓN DE FACILITAR EL DESARROLLO LOCAL DE LOS CENTROS DE FP

Existen varios factores que inciden o permiten desarrollar las diferentes funciones de los centros de FP según autores como Grubb *et al.* (1997), Dougherty y Bakia (1998) o Navarro (2017)<sup>4</sup>. Se trata de factores internos (del propio centro) o factores externos que tienen que ver con el contexto local del centro. Entre los factores externos encontramos los siguientes:

- Estructura sectorial y empresarial del contexto. El hecho de estar localizado en un entorno con especialización industrial, la capacidad innovadora o el pequeño tamaño de las empresas favorece, por ejemplo, la demanda de servicios de conocimiento externos. Asimismo, el potencial e interés por la colaboración inter-empresarial puede verse favorecida por dichos condicionantes. Esto conlleva, a menudo, la necesidad de contar con un agente que facilite la colaboración entre agentes locales para impulsar la innovación empresarial. La apertura hacia los nuevos modelos de innovación abierta incide en dicha demanda.
- Situación socio-económica del entorno. En tiempos de crisis hay una especial demanda de formación para desempleados o de «reciclaje» de los ocupados. Pero de manera permanente existe la necesidad de impulsar la innovación y la creación de empleo local.
- Importancia de las instituciones del mercado de trabajo. Dependiendo del tipo de mercado laboral, sus instituciones (entre ellas los centros de FP) cobran mayor o menor importancia en algunas de sus funciones. Tal y como comenta Navarro (2017), un mercado de trabajo flexible favorece la expansión de los centros hacia funciones como la de facilitar procesos de desarrollo local, que van más allá de la función de formación más tradicional.

<sup>4</sup> Véase, asimismo, Egaña *et al.* (2018), en este mismo número de *Ekonomiaz*.

- Infraestructuras de conocimiento. La función de facilitación de desarrollo local de los centros de FP también depende de la existencia o no de otros agentes que puedan desempeñar dicha función o de la complementariedad con otros agentes para ello. Uno de los ámbitos donde puede existir mayor carencia es en el caso del apoyo a la pyme, donde se reconoce el papel de los centros de FP por la limitada capacidad de llegada de las infraestructuras de conocimiento más habituales (universidad y centros tecnológicos por ejemplo).
- Apoyo de la Administración Pública. En general, es la función de formación la que absorbe una mayor parte de los recursos de los centros de FP. Es por ello que, a menudo, las actividades relacionadas con el impulso de procesos de desarrollo local se consideran secundarias y dependen del apoyo de programas de las administraciones. La crisis financiera y fiscal que vienen atravesando las administraciones públicas desde mediados de los años setenta del siglo pasado comporta también serios límites a tener en cuenta en este sentido. Asimismo, la divergencia entre los objetivos de diferentes niveles de gobierno supone una barrera para hacer posible este apoyo (Grubb *et al.*, 1997: 63). De ahí que muchos centros ejerzan un rol de *lobby* en favor de ciertas políticas con los gobiernos locales, regionales o nacionales (Dougherty y Bakia, 1998: 92).

Asimismo, estos autores también hacen referencia a los factores internos, más propios de los centros, que impactan la capacidad de desempeñar las diferentes funciones de los mismos:

- Tamaño. Los centros de mayor tamaño tienen mayores capacidades para expandirse a otros ámbitos que contribuyen al desarrollo local. Aunque dicha contribución puede estar en la propia misión de los centros, un mayor tamaño permite ampliar funciones e incidir en nuevos campos.
- Campos de conocimiento. Los centros de FP que operan en campos de conocimiento ligados al tejido del territorio en que están localizados es más probable que detecten la necesidad de actuar en dicho contexto.
- Órganos de gobierno. La composición y personal de los consejos de gobierno puede favorecer el aumento de capacidades para actuar en materia de desarrollo local. Tal y como Navarro (2017) subraya, esta es una de las características de los *community colleges*, donde la naturaleza de sus consejos ha sido crucial a este respecto.
- Naturaleza jurídica o vías de financiación. Los centros dependientes de la financiación pública se ven, a menudo, muy determinados por las estrategias y políticas de la administración, aunque, a priori, tienen el objetivo de desarrollo local más enraizado en sus objetivos. En cambio, los centros privados obedecen a sus objetivos privados, que pueden ser muy diferentes. El propio

apoyo al desarrollo local puede ser o no parte de dichos objetivos privados, dependiendo de las características de sus fundadores o vías de financiación.

- Modelo de aprendizaje y nivel de formación impartida. Los centros más basados en modelos de escuela (liderados por el centro educativo) o con formación de niveles superiores suelen ser más propicios para el desarrollo de nuevas funciones.
- Características del personal. La experiencia profesional, capacitación o condiciones laborales pueden favorecer el desempeño en funciones no tradicionales, como la facilitación de procesos de desarrollo local.

El caso de Goierri Eskola que se presenta a continuación, permite ahondar en estos factores e identificar otros con el fin de profundizar en los condicionantes para desarrollar la función de facilitación de desarrollo local de los centros de FP.

## 5. GOIERRI ESKOLA

En este apartado se recoge el caso de Goierri Eskola, el centro de FP de la comarca de Goierri en Gipuzkoa. La principal fuente de información para realizar este análisis ha sido el proyecto de investigación *4.0 perfilak* facilitado por un equipo de investigadores, entre los que se encuentra la autora de este artículo. Se trata de un proyecto de investigación-acción que buscaba el desarrollo de capacidades de Goierri Eskola para que, como centro de FP, pudiera apoyar a las pymes comarcales en el ámbito de la manufactura avanzada. El proyecto se desarrolló entre enero de 2017 y febrero de 2018 en colaboración con Goierri Eskola y otros agentes comarcales y territoriales y estuvo financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Para la elaboración de este capítulo se ha tenido en cuenta la documentación generada en el proyecto (presentaciones y actas de reuniones y transcripciones de las entrevistas realizadas a los representantes de Goierri Eskola durante el proyecto, sobre todo). Además del conocimiento cogenerado dentro de dicho proceso de investigación, para la elaboración de este artículo se ha revisado diversa documentación del centro (memorias, web, publicaciones sobre la historia del centro, etc.). Después de una breve descripción de las características comarcales, el análisis de caso se realiza diferenciando etapas temporales desde la creación del centro hasta la actualidad.

### 5.1. La comarca del Goierri

Goierri es una comarca situada en el sur de Gipuzkoa y compuesta por 18 municipios y alrededor de 43.000 habitantes. La actividad económica se basa fundamentalmente en el sector industrial, en el que presenta una clara especialización. En la actualidad, el 50% del empleo se concentra en el sector de la industria y la energía y el 45% en el sector servicios (Dirae, 2016). El agroganadero es un sector residual. Respecto al sector industrial destaca el metal-mecánico, en el que el 67% del empleo

se concentra en 11 empresas de más de 100 trabajadores. De todos modos, la mayoría de las empresas industriales (94%) son de menos de 100 empleados y sobre todo de menos de 20 empleados (74% del total de las empresas industriales) (Dirae, 2016). En resumen, estamos ante una realidad de fuerte concentración de empleo y actividad industrial que marca el recorrido del centro de FP Goierri Eskola.

## 5.2. Creación del centro y fortalecimiento de la oferta formativa (1963-1985)

Goierri Eskola (denominada, en su creación como Escuela Profesional de Goierri) se creó en 1963 de la mano de las asociaciones de padres de familia de la comarca. El régimen franquista que regía en aquella época permitía una mínima capacidad de acción para impulsar iniciativas de esta índole a dichas asociaciones. Fueron estas las que crearían más tarde la primera alianza público-privada comarcal (denominada Centro Cultural del Goyerri) con el apoyo de los ayuntamientos y empresarios locales, que buscaba satisfacer las necesidades intelectuales y formativas de los jóvenes de la comarca (Goierri Eskola, 2013). Además, la vocación social del centro marcó sus inicios: se trataba de ofrecer el acceso a la educación a toda la población, independientemente de su nivel económico o social. Destaca en los comienzos la empresa Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (CAF) y su imprescindible apoyo para poder crear el centro, cediendo los derechos de su Escuela de Aprendices. Ya en esta época, CAF era uno de los motores de la industria de la comarca y la necesidad de formar a los trabajadores requirió la creación de esta Escuela (en 1917), donde, además de ofrecer formación técnica, también se ofrecía enseñanza general incluyendo materias de humanidades.

Esta primera etapa del centro se basó en la continua colaboración entre agentes públicos y privados dentro de la asociación, para mejorar y ampliar la oferta formativa del centro, y, por tanto, desarrollar la función de formación tradicional. Se trataba de impulsar una adaptación continua, teniendo en cuenta el contexto y recursos existentes. Además de las dificultades para contar con financiación para mantener la actividad del centro y realizar inversiones, el final del régimen franquista y las consecuencias del declive industrial y la crisis económica de finales de los años setenta marcaron el contexto de aquella etapa.

Las dificultades para proseguir con el desarrollo de la actividad del centro y la decadencia en la implicación de las empresas en esos años, activaron una reflexión dentro del Centro Cultural del Goyerri sobre su modelo de gobernanza y la necesidad de ir más allá de los ámbitos de la educación para promover el desarrollo comarcal. Dicha reflexión tuvo como resultado la creación de una nueva asociación (Goiherriko Herrien Ekintza), que incluía a los ayuntamientos y las empresas en sus órganos de decisión y, por tanto, integraría a los gobiernos locales para asegurar la participación pública en la asociación y el centro y abarcar otras funciones más allá de la función de formación. Dicha reestructuración culminó en 1985 cuando la asociación se refundó en Goierriko Herrien Ekintza Fundazioa para poder acceder a di-

versas fuentes de financiación públicas, sin prescindir del apoyo de empresas privadas y poder seguir estando al servicio del desarrollo de la comarca.

Esta etapa permite, por tanto, hacer referencia a varios de los factores detallados en el apartado anterior. Concretamente, podemos ver cómo, por un lado, la naturaleza de los órganos de gobierno del Centro (basados en la colaboración público-privada en este caso) permitió el desarrollo de la función de facilitación del desarrollo local. Además, podemos observar cómo, más allá del potencial que ofrecen estos espacios, existían en el entorno del centro de FP las capacidades de facilitación para promover una visión y acción compartida entre los actores comarcales que trabajarían conjuntamente para su creación y desarrollo. Por otro lado, la situación socio-económica comarcal en este periodo requería dotar al territorio de una infraestructura como un centro de FP. Asimismo, vemos cómo su creación estuvo marcada por la estructura sectorial y empresarial del contexto, con la prominencia de CAF. Esto marcaría los conocimientos y *expertise* del propio centro y el perfil de profesores que se contrataban. Igualmente, permitiría elevar el nivel de formación impartido por el mismo y aumentar su tamaño. De todos modos, podemos observar que, aun tratándose de un centro pequeño en sus principios, la capacidad de actuar como facilitador del desarrollo local venía marcada desde su fundación e influenciaría en la naturaleza y recorrido del propio centro.

### 5.3. Ampliación de funciones (1986-1993)

La creación de Goierriko Herrien Ekintza Fundazioa permitió afianzar la implicación de los ayuntamientos y empresas y dotar a la comarca y al centro de FP de un mecanismo comprometido que permitiría impulsar nuevos instrumentos para el desarrollo local. En una etapa marcada por la necesidad de impulsar la reconversión tecnológica de la industria y la necesitada adaptación de la FP, además de seguir reforzando la oferta formativa del centro, se activaron funciones no tradicionales como es la oferta de servicios técnicos y tecnológicos a las empresas de la comarca.

Dichas funciones no tradicionales se comenzaron a ejercer, primero, mediante el proyecto del Centro de Experimentación y Renovación Tecnológica, especializado en la fabricación y el control de obra soldada, que permitía ofrecer formación específica a los jóvenes, renovar los conocimientos de los trabajadores y transmitir dicho conocimiento a las empresas (también mediante proyectos de investigación y la oferta de servicios).

Del mismo modo, destaca la creación, en 1991, de Goikerri que nació con el objetivo de ofrecer un servicio de asesoría tecnológica a las empresas y sería el germen del actual centro tecnológico Lortek-IK4. En el mismo periodo de ampliación de funciones destaca también la creación, en 1991, de la Fundación Ikaslan al objeto de ofrecer la posibilidad de ofrecer prácticas remuneradas a los alumnos de Goierriko Herrien Ekintza Fundazioa (para que, además de completar su formación, especial-

mente los más necesitados, pudieran financiarse mientras estudiaban) y ofrecer servicios a las empresas de la comarca. Finalmente, también en esta etapa, el centro creó lo que hoy se denomina el Servicio de Orientación para el Empleo, que impulsa la empleabilidad de los estudiantes del centro y ofrece una orientación para su integración en el mercado laboral. Dicho servicio reforzaría el rol del centro de FP como institución dentro del mercado laboral comarcal.

Este proceso de expansión hacia otras funciones, con el fin de poner el foco en el desarrollo comarcal, más allá del ámbito formativo, vivió un hito clave cuando se realizó el primer Plan Estratégico comarcal en 1991. Siendo la única entidad de la comarca creada para promover el desarrollo económico y social, Goierriko Herrien Ekintza Fundazio decidió, como resultado de aquel plan, crear la Agencia de Desarrollo Comarcal Goieki. La actividad de la fundación, una vez creada la agencia, se centraría sobre todo en la enseñanza profesional y la promoción de servicios tecnológicos, mientras las iniciativas económicas y sociales que redundaran en el bienestar de los ciudadanos corresponderían a la agencia de desarrollo.

Esta etapa, que estuvo marcada por el crecimiento (en tamaño) y una profesionalización del personal del centro, permitió también avanzar en la función de facilitación del desarrollo comarcal, hasta la creación de la citada agencia de desarrollo. Varios condicionantes, presentes desde la creación del centro, se mantuvieron en esta etapa. Entre ellos destacan la naturaleza jurídica privada del centro, sus órganos de gobierno público-privados, su capacidad de facilitación o el desempeño de nuevas funciones con relación a las necesidades de la actividad empresarial de la comarca. La creación de Goikerri, Ikaflan o el Servicio de Orientación para el Empleo responde a las necesidades del tejido comarcal, así como una ampliación de las infraestructuras de conocimiento desde el centro de FP y una profundización en la especialización de su conocimiento que permitiría afianzar el nivel de formación superior impartido. Además, el apoyo de las Administraciones Públicas cobra especial importancia en esta etapa, ya que la creación de estos nuevos entes estuvo apoyada por diversos gobiernos supralocales como la Diputación Foral y Gobierno Vasco.

El desarrollo de la función de facilitación del desarrollo local requería, por tanto, de dicho apoyo supralocal y, por consiguiente, un ejercicio de articulación multi-nivel de las políticas que reforzaría la creación de infraestructuras de conocimiento a nivel local. De todos modos, tal y como apuntamos, la función de facilitación del desarrollo local por parte del centro y acompañado por el desarrollo de todas estas iniciativas se paralizaría una vez creada la agencia.

#### 5.4. **División de funciones entre organismos comarcales (1993-2012)**

Esta etapa está marcada por la creación de Goieki en 1993. La agencia comenzó su andadura centrada en apoyar la competitividad de las empresas industriales de la comarca, inmersas, en aquellos años, en una profunda crisis y necesitadas de una re-

conversión industrial. La crisis había afectado al tejido empresarial y a la propia sociedad de manera severa, hasta llegar a una tasa de desempleo del 21,27% a comienzos de los años noventa. Uno de los principales valores en esta etapa inicial de la agencia está en la atención personalizada que se ofrecía a las empresas y la creación de condiciones para la colaboración inter-empresarial basadas en la proximidad y confianza. Más tarde y a raíz de una nueva y amenazante crisis económica en 2008, la agencia comenzó un proceso de transformación para dejar atrás su tradicional rol como oferente de servicios a empresas y crear una nueva dinámica de colaboración (denominada Red de Colaboración) inter-empresarial con el fin de apoyar sus capacidades competitivas. Asimismo, una vez creada la agencia y con el objetivo de impulsar el desarrollo socioeconómico de la comarca, pronto se crearon nuevas áreas dentro de la agencia como, entre otros, el Área Social, los servicios dirigidos a emprendedores y la Incubadora de Empresas o la Sociedad para la Promoción y Dinamización Turística Goitur.

En Goierri Eskola y la fundación Goierriko Herrien Ekintza esta fue una etapa de desarrollo, sobre todo en la función de formación, aunque también en la prestación de servicios tecnológicos a las empresas mediante Goikerri. Por un lado, destaca el desarrollo de la «escuela» como núcleo de todas las demás funciones y la implantación de los estudios de bachillerato técnico, que se consiguió mantener después de la reforma de la Ley Orgánica General del Sistema Educativo (LOGSE, 1990). Por otro lado, cabe subrayar la incorporación de Mondragon Unibertsitatea al centro educativo *goierritarra*, lo que supuso un gran empuje al proyecto de la fundación, con la consiguiente aclamación de la sociedad.

El primer grupo en cursar los estudios en Ingeniería Mecánica comenzó en septiembre de 2001. Se trata de una oferta formativa que depende de recursos tanto de Mondragon Unibertsitatea (profesorado y gestión) como de Goierriko Herrien Ekintza Fundazioa (profesorado, gestión, aulas y talleres). Del mismo modo, en este periodo también se siguió apoyando el desarrollo del conocimiento tecnológico en el sector de las tecnologías de unión, con el fin de introducir dicho conocimiento en la industria.

En 2002 nace Lortek, el centro de investigación que más tarde se fusionaría con Goikerri (desgajándose de Goierri Eskola, lo que llevó en principio al abandono de la prestación directa de servicios técnicos por esta) y que en 2010 se integraría en la red de centros tecnológicos IK4. Contó, como máximos impulsores, con el apoyo de Mondragon Unibertsitatea, Mondragon Corporación Cooperativa, empresas mayoritariamente de la comarca y la propia fundación Goierriko Herrien Ekintza. Hoy en día, son los mismos agentes los que conforman el Consejo Rector de Lortek, que se refundó en cooperativa en 2014.

La relación entre la actividad de la agencia y el centro de FP en el marco de la fundación se limitaba a acciones puntuales y el reparto de funciones estaba clara-

mente definido y diferenciado. Mientras Goierri Eskola y la fundación (después con Lortek) se centraban en las funciones de formación y servicios tecnológicos a las empresas, la agencia lo hacía en dos de las funciones no tradicionales de los centros de FP anteriormente definidas: apoyo al emprendizaje y la función de facilitación de desarrollo local. Esta última había sido delegada a la agencia durante esta etapa. Aunque muchas de las condiciones que habían permitido desarrollar dicha función de facilitación al centro seguirían manteniéndose, este movimiento supondría relegar las capacidades de facilitación del personal del centro. Además, la agencia pasaría a facilitar los principales espacios de gobernanza comarcal para el desarrollo socio-económico.

A finales de 2012, la Red de Colaboración impulsada por Goieki había permitido reforzar la relación entre la agencia y las empresas. En ese momento, eran los espacios impulsados por la agencia los que contaban con una mayor implicación por parte de las empresas. Este contexto permitió activar procesos de reflexión que iban más allá de la identificación de proyectos de colaboración entre empresas, y tenían que ver con cómo desarrollar otros activos comarcales para apoyar la competitividad del tejido industrial. Uno de los temas que preocupaba a las empresas era el descenso de matriculaciones en el campus de ingeniería mecánica para el curso 2011-2012. Las empresas aseguraban que necesitarían más jóvenes con dicha titulación y no dispondrían de ingenieros comarcales para responder a su demanda. Dicha situación motivó una reunión a la que, además de la agencia y las empresas que la convocaron, se invitó a los responsables de Goierri Eskola y a la fundación Goierriko Herrien Ekintza. Aquella reunión supuso el comienzo de un nuevo espacio que aglutinaría a los actores comarcales con el fin de impulsar un desarrollo industrial sostenible a través de un nuevo modelo de gobernanza: el Foro Industrial.

### 5.5. Nuevo modelo de gobernanza comarcal (desde 2012 hasta la actualidad)

El Foro Industrial ha trabajado desde 2012 para impulsar el desarrollo industrial de la comarca. Dicho proceso ha sido facilitado por Goieki y Orkestra<sup>5</sup>. El nuevo modelo de gobernanza que ha permitido desarrollar este foro supone la definición de estrategias compartidas entre la agencia de desarrollo (Goieki), el centro de FP (Goierri Eskola y Goierriko Herrien Ekintza Fundazioa), el centro tecnológico (Lortek) y las empresas implicadas. Cabe destacar dos de las líneas principales de acción del foro, que demuestran cómo este espacio ha permitido que el centro de FP y la fundación retomen la función de facilitación de desarrollo local en colaboración con la agencia y se impliquen en los espacios de gobernanza comarcal que apoyan el desarrollo industrial.

---

5 Instituto Vasco de Competitividad; la autora de este capítulo fue hasta febrero de 2018 la investigadora que ha facilitado este espacio, con el apoyo de otros investigadores de Orkestra y en colaboración con Goieki.

En primer lugar, las acciones impulsadas para el desarrollo de competencias transversales<sup>6</sup>, tanto de los estudiantes de formación profesional e ingeniería de Goierri Eskola como de los empleados de las empresas implicadas en el foro. Dicha línea de acciones ha supuesto que la agencia destinara sus recursos a la facilitación de un proceso que implicaba a centros escolares de la comarca y a empresas, mientras que en Goierri Eskola se ha impulsado un cambio metodológico para la docencia y evaluación de los alumnos. Esto demuestra cómo las decisiones tomadas en el seno del Foro Industrial impactan en la actividad y en los criterios para hacer uso de los recursos de los agentes que lo componen.

En segundo lugar, cabe destacar el proyecto de investigación-acción facilitado por Orkestra y Goierri Eskola desde enero de 2017, que buscaba desarrollar las capacidades de Goierri Eskola para que, como centro de FP, pudiera apoyar a las pymes comarcales en el ámbito de la Industria 4.0. Dicho proyecto ha supuesto la definición de un nuevo Plan Tecnológico del centro de FP, además de activar varias líneas de acción para desarrollar las capacidades de este en el ámbito de manufactura avanzada. Uno de los ámbitos de reflexión en el seno del proyecto ha sido la complementariedad de capacidades de Goierri Eskola y Goieki a la hora de apoyar a las pymes en la Industria 4.0. Los representantes de Goierri Eskola reconocían su falta de capacidades para conseguir la implicación de las empresas, tanto a la hora de participar en los órganos y espacios de gobierno del centro como para apoyar a las empresas en sus actividades correspondientes: *«al preguntar a las empresas por sus necesidades de formación no recibimos respuesta, entramos en una especie de desierto... necesitamos cambiar nuestro modo de relacionarnos con las empresas y crear una nueva sistemática dentro de la escuela»* (Jorge Mancisidor, Director de Goierri Eskola; 15 de junio de 2017).

Dicha reflexión ha dado lugar a que ambos comiencen a trabajar conjuntamente en las visitas que la agencia preveía realizar a las pymes industriales de la comarca con el fin de apoyarles en la definición de su 'Plan de Industria 4.0', dentro del Laboratorio de Desarrollo Territorial de Etorikizuna Eraikiz impulsado por la Diputación Foral de Gipuzkoa. Este proceso permite que el centro de FP desarrolle capacidades de facilitación de la mano de la agencia y, a su vez, la agencia cuenta con el conocimiento tecnológico del centro para apoyar a las empresas.

## 6. APRENDIZAJES

En este apartado se recogen aquellos factores que permiten desarrollar la función de facilitación del desarrollo local de los centros de FP, tomando como base los aprendizajes extrapolables derivados del caso de Goierri Eskola, que completa el marco recogido en la literatura, referenciado en la tercera sección de este capítulo.

---

<sup>6</sup> Estas acciones se derivan de la definición por parte del Foro Industrial de aquellas competencias transversales donde más carencias se habían detectado (capacidades de comunicación, responsabilidad y el trabajo en equipo entre otros)

### 6.1. Capacidades de facilitación

El hecho de que los centros de FP centren su actividad en las funciones ligadas a la formación, permite desarrollar capacidades para la docencia; pero impulsar el desarrollo local requiere otro tipo de capacidades de facilitación (Estensoro, 2012; Estensoro y Larrea, 2012; Estensoro, 2015; Costamagna y Larrea, 2017). Se trata, tal y como se ha descrito en la tercera sección, de propiciar las condiciones para que los agentes locales puedan reflexionar sobre los retos para el desarrollo y pongan en marcha las acciones correspondientes (Costamagna y Larrea, 2017). El personal de los centros de FP no siempre cuenta con dichas capacidades, por lo que desempeñar la función de facilitar el desarrollo local requerirá, primero, un auto-reconocimiento por parte del centro en dicho rol de facilitación, y después, el desarrollo de estas capacidades o la colaboración con aquellos agentes que dispongan de ellas. En el caso analizado, la complementariedad entre las capacidades de Goieki y Goierri Eskola es muestra de ello.

### 6.2. Espacios de gobernanza para la visión compartida

Tal y como se ha subrayado en el apartado 3, contar con capacidades de facilitación no es suficiente sin la existencia de aquellos espacios que permitan desarrollar los procesos de reflexión-decisión-acción entre los actores territoriales. La existencia de espacios de gobernanza multiagente en el territorio es, por tanto, un condicionante para poder ejercer esta función por parte del centro de FP. Pero no se trata de cualquier espacio de gobernanza, sino de espacios que permitan la construcción de visión compartida y estén legitimados por una diversidad de actores territoriales.

El caso de Goierriko Herrien Ekintza Fundazioa o el Foro Industrial de Goierri demuestra que estos espacios son clave para poder construir una visión compartida entre los actores territoriales que permite maximizar la capacidad de transformación para el desarrollo local. La implicación de empresas privadas aumenta dicha capacidad de transformación. De todos modos, este caso evidencia cómo el hecho de contar con órganos de gobierno que impliquen a diferentes actores territoriales no significa que se cuenta con espacios apropiados para la construcción de dicha visión compartida. La construcción de una visión compartida pasa por contar con la implicación y reconocimiento de los actores, saber gestionar situaciones de conflicto y construir un lenguaje y liderazgo compartido (Karlsen y Larrea, 2012; Estensoro, 2015; Estensoro y Larrea, 2016). Además, para los centros de FP, es imprescindible contar con el reconocimiento por parte de los actores para ejercer su rol de facilitador. Asimismo, es indispensable formalizar estos espacios con recursos dedicados que permitan hacer sostenible su facilitación o evitar el solapamiento entre espacios existentes en el territorio.

### 6.3. Articulación multinivel

El reconocimiento, por parte de la administración, del papel de los centros de FP como facilitadores del desarrollo local es un condicionante clave para contar con

su apoyo. Más aún, teniendo en cuenta que los recursos de los centros de FP para desempeñar dicha función específica es limitada. El apoyo de las administraciones públicas locales en este sentido puede ser más factible por su cercanía con los centros. En cambio, una de las limitaciones puede estar en la falta de reconocimiento por parte de las administraciones supralocales. El caso de Goierri Eskola y el apoyo de la Diputación Foral de Gipuzkoa para desarrollar la actividad del Foro Industrial o el apoyo tanto de la Diputación como del Gobierno Vasco destacado en la etapa de ampliación de funciones (1986-1993), demuestran que la articulación multinivel de las políticas de competitividad pueden jugar un papel clave a la hora de apoyar la función de facilitación del desarrollo local en los centros de FP y apoyar a su vez políticas de competitividad supralocales.

Las Estrategias de Especialización Inteligente (*Research y Innovation Smart Specialization Strategies-RIS3*) impulsadas por la Comisión Europea son un ejemplo de políticas donde los centros de FP o las agencias de desarrollo local podrían tener dicho papel de facilitación en el nivel local. La articulación multinivel es uno de los retos actuales de las estrategias RIS3 (Vanathillo y Verhetsel, 2012; Nauwelaers *et al.*, 2014; Rodríguez-Pose *et al.*, 2014; Estensoro y Larrea, 2016; Grillo, 2017; Kroll, 2017; Rodríguez-Pose y Wilkie, 2017).

La experiencia desarrollada en el seno de diversos proyectos de investigación relacionados con estas estrategias muestran cómo los gobiernos regionales a los que compete su desarrollo, a menudo no cuentan con las capacidades para estar presentes en los espacios donde existen oportunidades para la especialización (Estensoro y Larrea, 2016). El caso de la pequeña empresa es un ejemplo de la incapacidad de alcance de los gobiernos regionales y nacionales. El reconocimiento del papel que pueden jugar los entes subregionales y la construcción de mecanismos para la articulación multinivel pueden incrementar las capacidades del territorio para el desarrollo de las estrategias RIS3, tanto para llegar a los espacios de oportunidad próximos al tejido empresarial como para integrar la visión de los gobiernos competentes en el entorno local. Los centros de FP pueden jugar, de este modo, un papel clave a la hora de implicar a la pequeña empresa en los procesos de transformación impulsados por RIS3. En el momento de elaborar este artículo, es destacable el Laboratorio de Desarrollo Territorial de Etorbizuna Eraikiz impulsado por la Diputación Foral de Gipuzkoa, en el cual los centros de FP pasan a ser un actor central a la hora de apoyar a las pymes en el ámbito de la Industria 4.0., en el marco de un nuevo modelo de gobernanza multinivel desarrollado entre agencias de desarrollo comarcal y la propia Diputación.

## 7. CONCLUSIONES

La conclusión principal que extraemos de este artículo hace referencia a que el desempeño de la función de facilitación del desarrollo local por parte de los centros de FP no solo depende de la naturaleza o factores internos del propio centro. El caso de Goierri Eskola muestra que, aun tratándose de centros de reconocido prestigio en

el ámbito de la formación, ejercer dicha función de facilitación requiere trabajar otros ámbitos que se pueden escapar del habitual día a día en un centro de FP.

La facilitación de los procesos de desarrollo local y el reconocimiento de los correspondientes facilitadores (tanto los centros de FP como las agencias de desarrollo local u otros) es un reto que se enmarca dentro de un contexto de complejidad (Karlsen, 2010): ante el reto de impulsar la competitividad de las empresas y el desarrollo local correspondiente, los actores territoriales deberán crear espacios para realizar un diagnóstico compartido sobre la situación y buscar soluciones si olvidar que sus opiniones y posiciones al respecto podrán ser diferentes e incluso contrapuestas. Dicha visión compartida no se da de forma natural, por lo que alguien debe ejercer la facilitación de estos procesos. Los centros de FP pueden ser uno de dichos agentes facilitadores. Ejercer dicha función de facilitación depende, por tanto, de una serie de factores internos del propio dentro de FP y de otras condiciones contextuales que lo propician.

El análisis realizado en este artículo ha logrado identificar los factores que permiten ejercer y desarrollar la función de facilitar el desarrollo local de los centros de FP. Dichos factores se resumen en el cuadro nº 1. A raíz del análisis, se han sumado nuevos factores desconocidos anteriormente. El factor referente a las capacidades de facilitación se ha sumado al de características del personal.

**Cuadro nº 1. FACTORES QUE PERMITEN EJERCER LA FUNCIÓN DE FACILITACIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN LOS CENTROS DE FP**

Tipo de factor	Factor
Factores internos del centro	Tamaño
	Modelo de aprendizaje y nivel de formación impartida
	Naturaleza jurídica
	Campos de conocimiento o sectores en los que opera el centro
	Naturaleza de los órganos de gobierno
	Características del personal y capacidades de facilitación
Factores ligados al contexto	Estructura sectorial y empresarial del contexto
	Situación socio-económica del entorno
	Infraestructuras de conocimiento
	Importancia de las instituciones del mercado de trabajo
	Apoyo de la Administración Pública
	Espacios de gobernanza territorial para la visión compartida
	Articulación multinivel de políticas de desarrollo territorial

Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro es, por tanto, el marco analítico resultante del análisis recogido en este artículo. Su aplicación en el análisis de otros casos de centros de FP y sus correspondientes factores contextuales permitirá ahondar en la precisión o descubrimiento de factores que propician que los centros de Formación Profesional puedan ejercer el rol de actores facilitadores del desarrollo local.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AROCENA, J. (1995): El desarrollo local. Un desafío metodológico. Montevideo: CLAEH-Nueva Sociedad.
- BANCO MUNDIAL (2006): *Local Economic Development*. Washington DC: Urban Development Unit.
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- COSTAMAGNA, P.; LARREA, M. (2017): *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Bilbao: Publicaciones Deusto.
- DIRAE (2016): Directorio de Actividades Económicas del País Vasco. Eustat.
- DOUGHERTY, K.J.; BAKIA, M.F. (1998): *The new economic development role of the Community College*. New York: Community College Research Center, Teachers College, Columbia University.
- ESTENSORO, M. (2012): «Local Networks and Socially Innovative Territories: The Case of the Basque Region and Goierri County». Doctoral thesis. University of the Basque Country.
- (2015): «How Can Social Innovation be Facilitated? Experiences from an Action Research Process in a Local Network». *Systemic Practice and Action Research*. Published online: 27th March 2015. DOI 10.1007/s11213-015-9347-2
- ESTENSORO, M.; LARREA, M. (2012): «The Evolution of Basque Local Development Agencies from Service Providers to Facilitators in Knowledge Networks». In *Regional Development Agencies: The Next Generation?*, edited by N. Bellini, M. Danson y H. Halkier: 226-244. Abingdon: Routledge.
- (2016): «Overcoming policy making problems in smart specialization strategies: engaging subregional governments». *European Planning Studies* 24 (7): 1319-1335. DOI 10.1080/09654313.2016.1174670
- FOMIN (2009): Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. Sevilla: Fomin.
- FREEL, M.; ROBSON, P.J. (2017): Appropriation strategies and open innovation in SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 35(5): 578-596.
- GRILLO, F. (2017): Structuring the entrepreneurial discovery process to promote private-public sector engagement. En D. Kyriaku, M.P. Martínez, I. Perriñez-Forte, y A. Rainoldi (Eds.), *Governing smart specialisation*: 62-79. London: Routledge.
- GRUBB, W.N.; BADWAY, N.; BELL, D.; BRAGG, D.; RUSSMAN, M. (1997): *Workforce, economic, and community development: the changing landscape of the «entrepreneurial» community college*. A report to the National Center for Research in Vocational Education, The League for Innovation in the Community College and The National Council on Occupational Education.
- KARLSEN, J. (2010): Regional complexity and the need for engaged governance. *Ekonomiaz* 74, 2-10: 90-111.
- KARLSEN, J.; LARREA, M. (2012): «Emergence of shared leadership in situations of conflict – Mission impossible? Long term experiences from a local network in the Basque Country». In Sotarauta, M., Horlings, I. y Liddle, J. (Eds.) *Leadership and Change in Sustainable Regional Development*. Routledge.

- KROLL, H. (2017): Smart Specialization Policy in an Economically Well-Developed, Multilevel Governance System. En Radosevic, S., Curaj, A., Gheorghiu, R., Andreescu, L. y Wade, I. (Eds.) *Advances in the Theory and Practice of Smart Specialization*: 100-125. Elsevier.
- NAUWELAERS, C.; PERIAÑEZ FORTE, I.; MIDTKANDAL, I. (2014): RIS3 Implementation and Policy Mixes. *S3 Policy Brief Series 07/2014*
- NAVARRO, M. (2014): *El papel de los centros de formación profesional en los sistemas de innovación regionales y locales. La experiencia del País Vasco*. Cuadernos Orkestra 2014/7. <http://www.orkestra.deusto.es/es/investigacion/publicaciones/cuadernos-orkestra/295-papel-centros-formacion-profesional-sistemas-innovacion-regionales-locales-experiencia-pais-vasco>
- (2017): ¿Centros de Formación Profesional unitarios o multi-funcionales? Revisión de la literatura. *Working papers de Orkestra* (próxima publicación)
- NIETO, M.J.; SANTAMARIA, L. (2010): Technological collaboration: bridging the innovation gap between small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 48 (1), 44-69.
- OLAZARÁN, M.; BRUNET, I. (coord.) (2013): *Entorno regional y formación profesional: los casos de Aragón, Asturias, Cataluña, Madrid, Navarra y País Vasco*. Tarragona: Publicaciones URV, Servicio editorial UPV/EHU.
- PRESENZA, A.; ABBATE, T.; MELEDDU, M.; CESARONI, F. (2017): Small- and medium-scale Italian winemaking companies facing the open innovation challenge. *International Small Business Journal* 35(3): 327-348.
- RODRÍGUEZ-POSE, A.; DI CATALDO, M.; RAINOLDI, A. (2014): The Role of Government Institutions for Smart Specialization and Regional Development. *S3 Policy Brief Series 04/2014*.
- RODRÍGUEZ-POSE, A.; WILKIE, C. (2017): Institutions and the entrepreneurial discovery process for smart specialization. En D. Kyriaku, M.P. Martínez, I. Periañez-Forte, y A. Rainoldi (Eds.), *Governing smart specialisation*: 34-48. London: Routledge.
- ROSENFELD, S. (1998): Technical Colleges, Technology Deployment, and Regional Development. *Paper presented at the OECD Conference «Building Competitive Regional Economies»*, Modena Italy, May 1998.
- STOKER, G. (1998): «Governance as Theory: Five Propositions». *International Social Science Journal* 50 (1): 17-28.
- VANTHILLO, T.; VERHETSEL, A. (2012): Paradigm change in regional policy: towards smart specialisation? Lessons from Flanders (Belgium). *Belgeo-Revue belge de géographie* 1-2.
- WHITTAKER, D.H.; FATH, B.P.; FIEDLER, A. (2016): Assembling capabilities for innovation: Evidence from New Zealand SMEs. *International Small Business Journal* 34(1): 123-143.