

IÑIGO OLAIZOLA | DIRECTOR GERENTE DE LA SOCIEDAD DONOSTIA SUSTAPENA – FOMENTO DE SAN SEBASTIÁN

Posted on 19/01/2023 by Naider

« La clave de futuro es poder desarrollar y atraer talento cualificado a Donostia. Sin personas con capacidades no podremos mantener nuestro nivel de desarrollo ni abordar nuestras aspiraciones como ciudad del conocimiento »

Iñigo Olaizola es Director Gerente de la Sociedad Fomento de San Sebastián. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Máster en Dirección Estratégica por la Universidad de Deusto. Su trayectoria ha estado vinculada desde un inicio al desarrollo local y territorial en empresas de consultoría y entidades como la asociación GARAPEN integrada por Agencias de Desarrollo de la C.A del País Vasco. En 2006 inicia su vinculación a [Donostia Sustapena - Fomento de San Sebastián](#) del Ayuntamiento de la ciudad donde ha sido responsable del área Proyectos de Innovación y Competitividad antes de asumir en abril de 2022 la responsabilidad de dirigir la entidad.

Egunon eta eskerrik asko guregonbidapena onartzeagatik. Primero de todo, felicitarte por tu nueva responsabilidad al frente de la sociedad Fomento de San Sebastián – Donostia Sustapena. Tu reciente nombramiento es, sin duda, reconocimiento a una importante trayectoria interna en la casa que aporta estabilidad a la entidad pero también es un empujón a la visión innovadora que tienes del papel que debe jugar lo público en la promoción económico y la creación de ciudad. ¿Qué claves de transición quiere Iñigo Olaizola aportar al modelo de funcionamiento de Fomento en esta nueva etapa que se abre con su nombramiento?

Eskerrik asko zuei. En primer lugar, quiero reconocer la trayectoria exitosa de la última década y media de la organización. Una época que arrancó con un giro a la estrategia y a la estructura y forma de funcionamiento, apostando por incorporar nuevas actividades vinculadas con el impulso de la innovación. Una época muy marcada por el “hacer”, donde existía un amplio margen de crecimiento.

Este momento de transición, post pandemia, con un contexto de global de cambio, especialmente acelerado (tecnológico, demográfico, medioambiental...) creo que nos requiere ponerle foco al “qué” hacemos pero especialmente al “cómo”. Por un lado reenfocar la estrategia, apostar por algunos ámbitos donde podamos realmente aportar valor y ser relevantes, generar impacto en la ciudad y para la ciudadanía.

Una apuesta por el emprendimiento innovador, el ecosistema de ciencia, el sector de las biociencias, nuevos proyectos de transformación urbana o una línea de trabajo estratégica para conectar con las necesidades de los jóvenes, por ejemplo, son ámbitos donde creo que debemos jugar un papel relevante, como ciudad. Para ello necesitamos impulsar la capacidad de innovación interna, desarrollar un nuevo enfoque para aprovechar todo nuestro potencial.

« Una apuesta por el emprendimiento innovador, el ecosistema de ciencia, el sector de las biociencias, nuevos proyectos de transformación urbana o una línea de trabajo estratégica

A nivel organizativo creo que debemos buscar enfoques más sistémicos, generar procesos de formación e información que nos permitan ser competitivos, aprovechando el potencial de todas las personas que trabajamos en Fomento, y generar nuevas dinámicas de trabajo, adaptadas a los tiempos. Creo que debemos jugar más con un papel de catalizadores, de conectores. Necesitamos ser referente de innovación para los agentes del ecosistema, y estar al servicio del Ayuntamiento en este proceso también, conectando ambos mundos. Necesitamos articular una colaboración efectiva, con impacto, mediante conexiones, espacios y nuevas vías para generar proyectos e iniciativas. Para ello debemos cambiar seguramente nuestra forma de relacionarnos y comunicar. Me gusta utilizar el concepto y termino de plataforma para ilustrar ese “cómo” queremos hacer las cosas.

Solo por añadir un aspecto más, me gustaría que la ciudadanía conociera mejor nuestra organización, que sepa que estamos a su disposición. Creo que es un déficit que tenemos actualmente y trataremos de avanzar en su mejora.

Unas claves muy sugerentes para una sociedad centenaria en la ciudad como es Fomento, que ha recorrido etapas muy diferentes y ha sabido reinventarse a lo largo del tiempo para seguir aportando valor a la ciudad. ¿Qué queda en la cultura del Fomento de entonces a la hora de aportar valor a la economía local del siglo XXI?

Evidentemente, nuestro portafolio de proyectos y servicios se ha modificado significativamente, pero creo que el espíritu puede ser muy parecido. Este año cumplimos 120 años de vida, y hemos recordado a menudo que nuestros antecesores hablaban de “engrandecer San Sebastián”. Y nosotros, 120 años después, con otras palabras más actualizadas (impulsar, innovar,...), otro tipo de proyectos y en otros sectores, seguimos en la misma línea.

Tenemos una cultura de buscar oportunidades y proyectos que generen impacto, como lo tuvo, y aún mantiene, el Hotel María Cristina, que aún es propiedad de Fomento y que creo que ha jugado un papel decisivo en el desarrollo de la ciudad. Sin embargo, debemos ser conscientes de que conseguir ese nivel de impacto es complejo. Vivimos tiempos, desde hace ya años, en donde la complejidad se ha multiplicado exponencialmente, y generar valor, ser relevante, es algo que requiere de muchísimos ingredientes, pero sobre todo, del ingrediente de la colaboración.



El Congreso "Ciencia e Innovación: la ciudad del mañana" abrió la IX edición de la Donostia WeekINN

Quizás anteriormente podían hacerse más cosas desde las propias capacidades, o determinados impulsos. Ahora es casi imposible, y creo que tenemos que, no solo saberlo y decirlo, sino modificar nuestra propia cultura organizativa y de colaboración, y aplicarlo. Permíteme que utilice algo que nos contó una empresa, donostiarra, exitosa, internacionalizada, en la Semana de la Innovación (WeekINN) que organizamos en octubre: ser competitivo hoy día, en la mayoría de los casos, ya no depende del tamaño sino de la red y los colaboradores de que dispongas. Creo que sintetiza muy bien el contexto y lo que nos requiere y hacia dónde debemos ir.

Las cuestiones que comentas de cooperación público-privada y de colaboración en general son también las que, precisamente, destaca la revista Nature al incluir a Donostia entre las 200 principales ciudades científicas del mundo. Una consideración como ciudad del conocimiento que se aleja bastante de la idea de ciudad balneario y turística con la que se proyecta y se reconoce a la ciudad en muchos entornos. Motivos no le faltan pero ¿se reivindica suficiente Donostia como ciudad de la innovación, el talento y emprendimiento tecnológico? ¿Conoce la propia ciudadanía la importancia estratégica de acoger actividades intensivas en conocimiento y de servicios avanzados que proporcionan empleo cualificado y de calidad a miles de personas?

Creo sinceramente que la ciudad ya tiene en cierta manera un reconocimiento como una ciudad de ciencia e innovación. Pero también es verdad que ese reconocimiento es más de carácter profesional o sectorial. Esto nos los trasladan las y los investigadores que acogemos en nuestra Talent House. Que San Sebastián es muy reconocida en los circuitos y entre las instituciones y centros a nivel internacional, y considerada como excelente en determinados ámbitos en cuanto a la ciencia e investigación. Eso refleja la propia Nature, que ya se ve desde fuera a la ciudad con ese posicionamiento. Pero seguimos adoleciendo, como en otros ámbitos, y sobre todo si nos comparamos con otras ciudades, no tan lejanas, de un marketing quizás más agresivo.

« Ser competitivo hoy día, en la mayoría de los casos, ya no depende del tamaño sino de la red y los colaboradores de que dispongas »

También ahí hay una diferencia en cuanto a estrategia. Hace un tiempo un experto internacional que acudió a un congreso a San Sebastián nos contaba que debemos diferenciar marketing de branding, porque marketing es lo que nosotros contamos de nosotros mismos y branding es lo que otros cuentan de nosotros, cómo nos ven, y que la diferencia de uno a otro en términos de recursos invertidos y de inercia y fortaleza de marca es muy grande.

Aquí, muchas veces comentamos que el ejemplo paradigmático es el de la gastronomía. Cómo San Sebastián, y Euskadi por extensión, se ha posicionado como un referente mundial gastronómico, es claramente un proceso de branding más que de marketing. Y hacia ahí es probablemente hacia donde debemos caminar, trabajando más en eso que se apuntaba en la pregunta, en socializar y que todos y todas las donostiarras conozcan mejor lo que se hace en la ciudad, que lo cuenten, que lo prescriban,...

Ahí reconozco que tenemos tarea, hacemos esfuerzos con unas cuantas acciones y proyectos pero debemos insistir en comunicar mejor. La ciudadanía debe saber que en cuanto a empleo y número de empresas, los servicios avanzados y la actividad de innovación e investigación en Donostia ya supera al comercio y la hostelería, por ejemplo, y que tenemos, proporcionalmente, mejores indicadores de I+D, que muchas ciudades, regiones y países que están en los top ten a nivel mundial. Es clave también que podamos trabajar entre todos los agentes aunando esfuerzos, al final es la suma de muchas pequeñas acciones más que de grandes campañas de comunicación.

« Los servicios avanzados y la actividad de innovación e investigación en Donostia ya superan al comercio y la hostelería en empleos y actividad »

Donostia acoge un campus de primer nivel de la red de parques científico-tecnológicos de Euskadi, es sede de importantes Centros Tecnológicos, de varios Centros de Investigación Cooperativa así como de empresas de base tecnológica con proyección internacional (VIRALGEN, CounterCraft, BiotechFoods, CAF Poweretc). Los campus universitarios de la UPV-EHU, Tecnun y Deusto albergan una comunidad universitaria que acoge a miles de profesores, científicos y estudiantes. ¿Qué le falta a la ciudad para reforzar su posición estratégica en el ecosistema internacional del conocimiento?

Efectivamente, prácticamente en dos décadas se ha configurado un ecosistema diverso, denso, con 29 centros asociados a la Red Vasca de ciencia y Tecnología, algo que le otorga a la ciudad un mayor peso en este ámbito de lo que poblacionalmente podría corresponderle. Se han desarrollado 4 campus universitarios, con un desarrollo de facultades donde destacan las ingenierías y con un amplio catálogo de másteres y doctorados también.

También me gustaría destacar el peso de la Formación Profesional en la ciudad, con 17 centros y una gran diversidad de familias representadas que ofrecen una salida directa al mercado laboral, consolidando un modelo de éxito como es el de la FP Dual, también en Donostia. Es claramente una fortaleza de la ciudad, sin embargo creo que hay oportunidades y ejemplos que debemos seguir.

Recuerdo a un experto de Harvard que estuvo hace muchos años investigando en nuestra en la ciudad que siempre hablaba de que la gran apuesta que debíamos hacer era la de la educación; convertir San Sebastián en un referente internacional donde estudiar. Potenciar nuestro atractivo

para estudiantes internacionales, y también formar de manera excelente a nuestros y nuestras jóvenes. Eso es lo que han hecho algunos de los hubs de innovación más reconocidos a nivel mundial, crecer a partir de sus universidades.

Creo que el de la formación es un ámbito donde podemos y debemos potenciar nuestro desarrollo como ciudad de talento e innovación. En ese ámbito debemos estar atentos a nuevos modelos formativos que ya han ido desplegando en los últimos tiempos, a veces en ciudades que a priori no contaban demasiado pero que ahora se encuentran bien posicionadas. Poder ofrecer una formación flexible, adaptada al contexto y los nuevos hábitos y cultura digital, de carácter global, creo que es algo importante, y no solo para ámbitos a veces considerados de élite o relacionados con la innovación. Tenemos un problema de talento en todos los sectores, la clave es poder desarrollar y atraer talento a nuestra ciudad, sin personas con capacidades no podremos mantener nuestro nivel de desarrollo.

Una ciudad innovadora y creativa es también aquella que favorece el proceso y la cultura del emprendimiento. Fomento tiene en esta cuestión uno de sus principales ejes de actuación. ¿Cuáles son los sectores de actividad prioritarios sobre los que enfoca su actividad? ¿Qué factores influyen en que una ciudad sea emprendedora?

Creo que como ciudad no podemos permitirnos no hacer un esfuerzo especial y no tener un plan que impulse el emprendimiento de manera más estratégica y si me apuras, de manera más conectada, aprovechando toda la energía de que disponemos en la ciudad. Asistimos en los últimos tiempos a un cambio tecnológico sin precedentes en la historia. Cambio que es de carácter exponencial y que genera oportunidades en ámbitos y maneras de trabajar, y que debemos aprovechar para realizar adecuadamente este proceso de transformación digital en nuestra economía. Desde el comercio hasta la industria más tradicional, o sectores como la biotecnología nos ofrecen oportunidades y la posibilidad de abordar los grandes retos que tenemos a nivel local y global.

Nuestra obligación es facilitar que en nuestra ciudad se puedan aprovechar esas oportunidades y que cualquier persona, de aquí o de cualquier país, con un proyecto viable y con impacto, encuentre todo el apoyo necesario para hacerlo. Y en este tema, la visión que tenemos es la de poder conectar con los agentes y recursos ya existentes en la ciudad. En San Sebastián existen más de 40 agentes que impulsan el emprendimiento de una u otra manera.

« Creo que el de la formación es un ámbito donde podemos y debemos potenciar nuestro desarrollo como ciudad de talento e innovación »

Con más de 100 programas en total, entre todos. Fomento de San Sebastián actualmente es el agente con más programas, ubicados en toda la cadena de valor, y que atiende a más personas al año, más de 700. Sin embargo, esto no es suficiente. Queremos que realmente podamos plantear una apuesta de ciudad donde entre todos sumemos más.

Para ello el nuevo proyecto de Talent House, en cuyo naming estamos trabajando ahora mismo, quiere ofrecer una estrategia de ciudad, que facilite a las nuevas y nuevos promotores el acceso a un ecosistema mejor conectado, donde podamos ofrecer espacios de formación, aceleración, financiación, internacionalización, etc, no solo de Fomento, sino del conjunto de los actores

relevantes. Queremos que no sea un proyecto de Fomento, solo, sino un proyecto de ciudad, que lleve el emprendimiento a otro nivel. Aquí es donde cobra sentido y se concreta ese nuevo “cómo” a la hora de desplegar los proyectos, necesitamos conectar y colaborar para mejorar el impacto y el valor estratégico de nuestras acciones. Por último, me gustaría apuntar algo que me parece muy importante y está conectado con la pregunta anterior. En este ámbito, cómo no, la educación vuelve a ser clave. Llevamos años trabajando con el proyecto Donostia Innovation Campus, donde más de 2.000 alumnos y alumnas trabajan capacidades personales y técnicas relacionadas con la innovación, a través de retos y sesiones de sensibilización y formación con la colaboración de los agentes del ecosistema tanto de innovación como educativo. Y creo que es fundamental conectarlo con esta estrategia de emprendimiento. La cultura de emprendimiento no es sino una cultura de innovación, como apuntaba un referente del management como Peter Drucker. Aquí tenemos una oportunidad de mejora e impulso clara.

Además de las apuestas por la innovación y el emprendimiento, el Plan de Impulso Económico apuesta por avanzar en la cohesión social y la participación activa de la comunidad donostiarra en su propio devenir. ¿Hay algún instrumento del que Fomento esté especialmente satisfecho en esta línea de construir una ciudad inclusiva también desde lo económico?

En relación a esto me gusta utilizar la referencia y el planteamiento de COTEC, Fundación de la que ya es miembro la Sociedad de Fomento. Vincula claramente la necesidad de apostar por la innovación para impulsar la cohesión, estando atentos a los posibles gaps y brechas que se producen cuando la economía es impulsada hacia adelante por nuevos avances tecnológicos, proyectos empresariales y proyectos innovadores.

En nuestro caso tenemos claro que debemos apostar por la innovación en la ciudad como motor de futuro socioeconómico, como hemos venido hablando en esta entrevista. Apostando por nuevos sectores y perfiles por un lado pero trabajando también la reconversión de otros. Y ahí es donde hemos desarrollado toda una línea de trabajo que llamamos Reaktiva-T, que trata de identificar perfiles, ofrecerles orientación, formación personal y técnica, mediante certificados de profesionalidad, habilitantes, para trabajar en sectores y nichos de oportunidad, como el sociosanitario, por ejemplo.

Este proceso se conecta con el mercado laboral y las empresas mediante prospección de oportunidades y apoyo a la contratación. Y esto se hace mediante un proceso de concertación y colaboración donde trabajamos con los centros de formación locales, otras instituciones como Lanbide y el propio Gobierno Vasco o la Diputación de Guipúzcoa, y las asociaciones y representación sectorial junto a las entidades del tercer sector.

«Hay que tener en cuenta que las políticas son cada vez más interdependientes entre sí y por tanto requieren de modelos de gobernanza sólidos para coordinar su ejecución»

Es un modelo que funciona y que queremos potenciar, y que recoge parte de los principios y apuestas que vengo mencionando en este hilo de preguntas: formación, colaboración, innovación... En breves fechas lanzaremos un nuevo proyecto en este campo, en el ámbito del alojamiento, algo creo que innovador, desde una visión integral y que supone una revisión también de nuestra estrategia y gestión de proyectos inmobiliarios a la vez.

Donostia fue pionera en su momento por su visión como ciudad “smart” de la mano de Fomento de San Sebastián que actuó de catalizador de números proyectos en esa línea que canalizaron fondos y oportunidades a la ciudad. ¿Cuál va a ser el foco (o está siéndolo ya) en materia de fondos Next Generation que permitan impulsar los procesos de digitalización y de transición energética de la ciudad?



Iñigo Olaizola

Es cierto, creo que desde 2006 en adelante, comenzando con pequeños proyectos de eficiencia energética, se ha hecho una apuesta desde la organización por proyectos vinculados a la sostenibilidad. El proceso ha ido en paralelo a los diferentes periodos y convocatorias de fondos europeos lo que nos ha permitido incrementar la dimensión de los proyectos hasta llegar al proyecto RÉPLICATE, seguramente el más importante para nosotros y la propia ciudad en cuanto a presupuesto (30M€) y número de socios (39), y por el impacto en la zona de la Vega del Urumea con el nuevo desarrollo de Txomin fundamentalmente. En este camino, hay que decir que nos hemos ido adaptando a los planteamientos y principios de la propia Comisión Europea, también en cuanto al nombre o términos bajo los que plantear los proyectos. El último ha sido SMART pero ya aparecen candidatos a sucederle (economía circular, etc). Entramos en una nueva fase con Horizonte Europa (HE), que es el actual programa de investigación e innovación de la Unión Europea (sucesor de Horizonte 2020), que cuenta con un presupuesto de 95.500 millones € y que nos marca tres pilares fundamentales (ciencia excelente, retos globales y competitividad industrial, Europa innovadora). En esos tres pilares hay oportunidades para que podamos seguir proponiendo proyectos para nuestra ciudad. Por otro lado, en lo que está siendo la gestión de los fondos NEXT Generation, desde Fomento se está jugando un papel importante cara a la presentación de los proyectos, acompañando a los diferentes departamentos municipales en la preparación y presentación de proyectos y contribución a su gestión interna, donde el Ayuntamiento está haciendo, a mi modo de ver, un esfuerzo muy importante, sacando buena nota en cuanto al despliegue de los proyectos y la asimilación de los nuevos procesos y principios de gestión. Hemos presentado un importante número de proyectos hasta la fecha con buenos resultados, y fundamentalmente nos hemos centrado en proyectos relacionados con la movilidad sostenible, la transición digital en el comercio y el turismo, buscando proyectos tractores y generación de nuevas dinámicas en esos sectores; por otro lado, también la sostenibilidad y renaturalización de nuestra ciudad, y por último varios proyectos relacionados con la rehabilitación de edificios públicos.

En nuestro caso, nos parece muy importante para este periodo de programación trabajar entorno a proyectos de transformación urbana donde incorporemos la transformación también de espacios económicos e industriales, bajo un prisma de sostenibilidad y renaturalización, o también trabajando conceptos como los gemelos digitales o las islas energéticas, por ejemplo. Este último se refiere a espacios donde podamos combinar usos y diferentes sistemas y modelos de producción y consumo energético, de la mano de los agentes y usuarios, los realmente protagonistas.

Queremos acompañar a esos agentes y al Ayuntamiento en aportar un enfoque innovador, iniciar procesos de concertación público privada y buscar financiación europea para llevarlos adelante. Nuestro papel ahí debe ser el del proponente, conectar y ser catalizador, un agente que impulse la innovación. También me parece fundamental que podamos aportar en el desarrollo de nuevos espacios urbanos o en la revisión de algunos que precisan de intervenciones.

«El éxito radica en involucrar a la sociedad en el ecosistema y hacerla protagonista»

Aportando propuestas de mixtura de usos, que impulsen oportunidades para las empresas y el talento, local e internacional, con modelos de sostenibilidad y diseño urbano adaptados a los tiempos y necesidades, con la tecnología como aliado (inteligencia artificial, robótica, etc) y poniendo especialmente foco en colectivos como los y las jóvenes. Para nosotros es fundamental desarrollar proyectos que faciliten el que puedan vivir y trabajar en nuestra ciudad. Por esto, creo que recuperar espacios como los Cuarteles de Loyola, es una magnífica noticia para la ciudad y una gran oportunidad para este tipo de propuestas.

Eskerrik asko por trasladarnos esta visión optimista e integradora de Donostia. Te deseamos mucha suerte en tu desempeño al frente de Fomento. Sabemos de primera mano que cuentas con el mejor equipo posible y eso es siempre garantía de éxito y buen hacer.

Un placer haber compartido con vosotros este tiempo.

Esta conversación está incluida en la [publicación de invierno de NAIDER](#)

