

**«LA INNOVACIÓN DEBE SER EL PRINCIPIO RECTOR DE NUESTRA ACTIVIDAD, GENERANDO NUEVAS SOLUCIONES A LOS RETOS EMERGENTES Y TRANSFORMANDO LA INFORMACIÓN EN VERDADERA INTELIGENCIA TERRITORIAL»**

*Posted on 11/09/2025 by Naider*



## **Fernando Nebreda | Director de General de Oarsoaldea y Presidente de Garapen**

*Fernando Nebreda Díaz de Espada (Miranda de Ebro, 1963), es Director General de la agencia de desarrollo comarcal Oarsoaldea y Presidente de Garapen, asociación que aglutina las agencias de desarrollo constituidas por las instituciones locales en Euskadi. A nivel estatal, fue también Presidente de la Red de Entidades para el Desarrollo Local (REDEL) durante 10 años, donde continúa como miembro de la Junta Directiva. Licenciado en Derecho, MBA, y Master of Competitiveness.*

# « La colaboración público-privada solo es transformadora cuando se concreta en proyectos que aporten valor real al territorio y obligan a salir de la zona de confort »

**Egun on Fernando, mila esker por aceptar la invitación de Naider. Es un placer poder hablar contigo. No solo por tu papel al frente de Oarsoaldea, sino también por tu visión desde Garapen y REDEL, estás en un lugar privilegiado para observar lo que está funcionando, y lo que no, en el desarrollo local. Si te parece, empezamos por lo más cercano. En Oarsoaldea estáis liderando el proceso de reflexión para definir la estrategia de transformación y competitividad de la comarca a diez años vista, ¿te animas a adelantar algún aspecto relevante para el futuro de la comarca que haya aflorado en este proceso?**

No quisiera adelantarme a los resultados del proceso participativo que hemos puesto en marcha con los agentes políticos, económicos y sociales del territorio, del que seguramente saldrán nuevos enfoques y propuestas.

Sí puedo adelantar elementos que ya actualmente están marcando de manera estructural el trabajo de la Agencia. Destacaría la importancia que está adquiriendo el reto demográfico para la actividad económica y social. Cuestiones como la atracción de personas trabajadoras de muy distintos perfiles tanto cualificados como más básicos, en un contexto de decrecimiento demográfico endógeno, el cambio radical que se está operando en el sentido del trabajo para las nuevas generaciones, o la sucesión empresarial, son temas que van a ocupar a buen seguro nuestra agenda de trabajo en los próximos años.

Otro eje fundamental es la transición hacia un modelo productivo sostenible, reflejado en retos como la economía circular, la progresiva incorporación de fuentes de energía renovables, o la responsabilidad social de las empresas.

La innovación, tanto tecnológica como no tecnológica, será el eje básico sobre el que se asentará también la viabilidad del tejido económico a largo plazo, con un papel estelar de la digitalización.

Desde un punto de vista más vinculado al desarrollo social, destacaría la transformación progresiva que se está dando en los últimos años en el perfil del demandante de empleo, cada vez más próximo a la situación de riesgo de exclusión, y con gran peso de la población inmigrante, que emerge como un colectivo de importancia creciente que puede ser una gran oportunidad en un contexto de falta de personas disponibles para trabajar.

A ello se suma la dificultad de acceso a la vivienda, que nos va a exigir seguramente jugar un papel de agente activo como herramienta de los ayuntamientos en este ámbito.

En lo que al desarrollo territorial se refiere, destacaría 2 retos: mejorar cualitativamente la posición de la comarca en cuanto al tratamiento que recibe por albergar una infraestructura de interés general como es el Puerto de Pasaia, e integrarnos mejor en el espacio transfronterizo definido como la eurociudad vasca Donostia-Baiona para aprovechar las enorme oportunidades que nos ofrece en los ámbitos, económico, social y cultural.

*El reto demográfico es cada vez más relevante: la atracción de personas trabajadoras, la sucesión empresarial y el cambio en la relación con el trabajo de las nuevas generaciones marcarán nuestra agenda en los próximos años.*

## **Ya que conoces bien el tejido económico, social e institucional de las comarcas, ¿dirías que estamos ante un nuevo ciclo de las agencias de desarrollo? ¿Están sabiendo redefinir su papel en un mundo cada vez más complejo?**

Es evidente que el rol de las agencias de desarrollo ha evolucionado mucho desde sus orígenes, que en el caso de Euskadi se remonta a hace ya más de 30 años. Al inicio las agencias éramos fundamentalmente entes prestadores de servicios vinculados fundamentalmente con el empleo y el emprendimiento.

Después las agencias nos convertimos en espacios para la búsqueda de consensos estratégicos a escala local.

Actualmente, el rol esencial es el de facilitación de procesos de desarrollo local, conectando de forma inteligente y eficiente a los actores implicados en los mismos. Este nuevo desempleo exige desarrollar capacidades para identificar a los agentes clave, para relacionarlos adecuadamente, para detectar los retos colectivos en términos de problemas, así como de oportunidades y, en última instancia, para formular proyectos que aporten valor al territorio y a sus agentes.

## **Algunas veces da la impresión de que las agencias de desarrollo tienen que justificar permanentemente su utilidad. Pero quienes están cerca conocen el valor que aportan, sobre todo cuando actúan como bisagra entre el mundo local y los grandes retos globales. ¿Cómo lo vives tú en el entorno vasco? ¿Notas una evolución en el reconocimiento institucional o político?**

Las Agencias de desarrollo local en el País Vasco, al igual que en el conjunto del Estado, tiene una base voluntarista y consensual, no jurídico-normativa. Es decir, se crean por el acuerdo adoptado por ayuntamientos, que entienden que puede ser una herramienta adecuada para promover el desarrollo socio-económicos de sus territorios, pero carecen de un marco jurídico administrativo que les confiera directamente unas competencias concretas. Además, las labores que desempeñan son novedosas, distintas a las que han constituido el ámbito tradicional del trabajo municipal. Por todo ello, las Agencias desde el mismo momento de su fundación están obligadas a demostrar su eficacia para justificar su propia existencia, además de reclamar constantemente a las instituciones mayores su accesibilidad a los espacios de actuación que sus ayuntamientos requieren (empleo, promoción económica, emprendimiento, turismo...), ya que no siempre se facilita.

En los últimos años, sin embargo, se han producido avances cualitativamente importantes, que están permitiendo dotar de una mayor estabilidad a la actividad de las Agencias de Desarrollo local. Entre ellos destacaría los siguientes: El nuevo modelo de gobernanza colaborativa promovido por la Diputación Foral de Gipuzkoa, que se ha concretado en el Convenio marco de colaboración entre Diputación y Agencias de desarrollo para el desarrollo territorial de Gipuzkoa, el programa "Bizkaia Orekan Sakonduz" de la Diputación Foral de Bizkaia, el Plan Interinstitucional de emprendimiento promovido por el Departamento de Competitividad del Gobierno Vasco, o de manera muy reciente la nueva Ley de Empleo, suponen un reconocimiento explícito del rol del desarrollo local y de la propia figura de las Agencias de desarrollo como herramientas municipales claves para enganchar

a los municipios en las palancas de desarrollo territorial, evidenciando la idoneidad del enfoque que proporciona la gobernanza colaborativa público-privada y multinivel para hacer frente a los retos globales.

*Hoy el papel esencial de las agencias de desarrollo es facilitar procesos locales, conectando de forma inteligente y eficiente a los actores implicados.*

**Y si hablamos de colaboración público-privada, algo que siempre está en boca de todos, pero que no siempre se concreta... ¿Qué elementos crees que son realmente determinantes para que esa colaboración sea real y transformadora en el plano local y comarcal?**

La participación de los agentes es esencial. Siempre tendemos a verbalizar pero lo difícil es hacer que sea real y efectiva.

Es clave facilitar su participación en la definición de las estrategias., tratando de integrar sus retos con los del territorio. Ayuda mucho también articular su colaboración en torno a proyectos concretos que aporten valor tanto a ellos como al territorio, con una perspectiva multi-agente y público-privada, ya que es imprescindible sacar a cada uno de su zona de confort y confrontar/enriquecerse con otras visiones más allá de su lógica propia.

Añadiría también la importancia de sistematizar su participación a través de vías múltiples y no solo presenciales, aprovechando también las posibilidades que brindan las NTICs.

**Uno de los retos más relevantes es cómo conseguimos que la transición ecológica y digital no se quede solo en las capitales o en las grandes empresas. ¿Cómo están respondiendo las agencias comarcales a esta doble transición? ¿Están encontrando su lugar en esa transformación?**

Es evidente que, en estas 2 transiciones, así como en la demográfica, uno de los retos más importantes es evitar el riesgo de dualidad económica, social y/o territorial. En definitiva, que no se quede nadie atrás a causa de la desigualdad de capacidades para hacer frente a los procesos.

Es aquí donde el papel de las Agencias es especialmente relevante, ya que nuestra capilaridad y cercanía a los agentes del territorio y a las personas nos permiten diseñar estrategias y herramientas adaptadas a sus necesidades y capacidades reales, acercándoles enfoques y posibilidades que de otra manera les sería casi imposible de abordar, por sus limitaciones en tiempo, recursos humanos, materiales, etc.

Además, el rol que desempeñamos como facilitadores de esos procesos, les permite también establecer colaboraciones con otros agentes que de otra forma permanecerían desconocidos para ellos. Como se puede observar, no es que las Agencias encontremos o no nuestro lugar, sino que está labor se enmarca en el ADN propio de las Agencias de desarrollo del siglo XXI.

Un buen ejemplo de ello es el programa es el programa PYME digital, impulsado por la Diputación Foral de Gipuzkoa en colaboración con las agencias de desarrollo, que ha permitido poner en marcha procesos de digitalización en cientos de pymes del territorio en los últimos años.

*Las agencias siempre hemos tenido que demostrar nuestra utilidad, pero cada vez hay un mayor reconocimiento institucional de nuestro rol en la gobernanza colaborativa.*

**Y mirando un poco más lejos... ¿hacia dónde crees que va esto del desarrollo local? ¿Qué tendencias ves venir y cómo crees que deberían posicionarse las agencias para seguir siendo relevantes dentro de cinco o diez años?**

Creo que, en general, debemos mantener nuestro rol de espacio de encuentro para la construcción de consensos dirigidos al desarrollo socioeconómico de nuestros territorios respectivos, así como la facilitación de procesos de desarrollo local que conecten a los agentes para identificar y poner en marcha proyectos que aporten valor al territorio y a esos mismos agentes.

Lo que creo que va a ir cambiando es la forma en la que eso se lleva a la práctica. En este sentido, la innovación debe ser el principio rector de nuestra actividad, buscando nuevas soluciones a los nuevos retos que se nos presentan. El impulso de espacios de experimentación, que propicien la interacción de multiplicidad de agentes públicos y privados, empresariales y de conocimiento, sociales y financieros, y la definición de respuestas ad hoc para personas/agentes/situaciones específicas, va a ir ganando terreno sobre la mera prestación de servicios estandarizados.

Otra clave para mí va a ser la especialización inteligente, centrarse en aquello para lo que el territorio presente mejores recursos, actores y dinámicas en vez de "darle a todo".

Y, por último, será crítico también contar con un sistema de gestión de la información que, más allá del control de la gestión, nos aporte conocimiento que podamos transformar en inteligencia territorial, convirtiéndose en el elemento esencial para la toma de decisiones.

**Mila esker Fernando por responder tan amablemente a nuestras preguntas.**

