

Caso: Instituto de la Pequeña y Mediana Industria Valenciana (IMPIVA).

Sergio Pérez Rozzi

1. Resumen ejecutivo

Se trata de un caso de sumo interés, por cuanto en el contexto, prácticamente inicial, de la evolución de las iniciativas de Desarrollo Económico Local (DEL), el foco de las mismas, en aquel entonces (promediando la década de los 80), eran apuntaladas en la promoción el desarrollo empresarial.

En tal sentido, el caso del IMPIVA resulta emblemático e ilustrativo, por el énfasis que se le otorga a una iniciativa del estado, pero en fase de descentralización, a partir del proceso de la generación de las comunidades autónomas (mediados de los 80), en nuestro caso de análisis, la Comunidad Valenciana.

A pesar de ser una iniciativa promovida por el estado, la misma es de implementación pública, pero no estatal, como veremos en el análisis.

El derrotero de la misma, tiene que ver con la firme decisión política de definir recursos, para poner en marcha un proceso que tendrá en el IMPIVA, a una entidad de interfase, articuladora por excelencia, de una red de instituciones, diseminadas por el territorio de actuación, trabajando sobre un plan estratégico claramente definido y con programas con disponibilidad de herramientas de relevancia para aportar competitividad al entramado de empresas Pymis e instituciones del territorio de actuación. La evolución y el éxito han sido notables, pero también su involución en el presente siglo, producto en primer lugar por no terminar de adaptarse de forma definitiva a la fase más virulenta de la globalización, y a la vez, en los últimos tres años, la crisis española; sus recortes en los recursos y la crisis europea, ponen un oscuro manto de incertidumbre sobre la suerte de la experiencia. Finalmente, se recogen algunas lecciones aprendidas del caso en cuestión.

2. Descripción del contexto :

El contexto que daba el proceso de descentralización en la España de 1985, donde se comienza a disparar el camino hacia la conformación de las comunidades autónomas, será, según el profesor Andrés García Reche, primer presidente del IMPIVA, el primer paso en materia de innovación en desarrollo económico local (DEL). En el caso Valenciano de entonces, el espacio desde donde se llevaron adelante políticas, que permitieron la generación de herramientas como la analizada en este caso, fue desde el Ministerio de Industria; Comercio y Turismo.

El profesor García Reche, es enfático al resaltar un aspecto que, a su criterio, es la base de sustento donde se edificó la experiencia del IMPIVA, “la credibilidad” que los futuros usuarios del instituto demandarían. Esos usuarios, eran los empresarios de entonces.

La “inercia” que significaba, la inserción de España, en la Europa convergente, a partir del proceso de integración, movilizaba a trabajar sobre la competitividad, en primer lugar de las empresas, y luego sobre el entorno de las mismas, es decir, sobre el territorio.

A la vez, el contexto externo, Europa concretamente, visualizaba a la región en cuestión, como retrasada, lo que permitía el acceso a fuentes de financiamiento para las Pymes, dispuestas por la estrategia de la integración.

La convergencia de aranceles externo común, ponía a España en situación de debilidad. Esto dotaba de cierta legitimidad al naciente IMPIVA, dando el apoyo a diversos programas que se detallarán más abajo.

1. Características de la iniciativa DEL:

La definición de los sectores de relevancia y de atención a prestar originalmente, que se hiciera por entonces, se delineó en torno a los clusters de:

- Mueble y la madera
- Cerámica
- Calzado

La estratégica que desde el Ministerio de Industria; Comercio y Turismo, se postuló, y que se llevó adelante desde el IMPIVA, fue la de trabajar en elevar las competencias desde la calidad, y no desde la mano de obra a bajo costo.

Y a la vez, con la obsesión puesta en la “voluntad explícita de trabajar desde el Instituto, en la credibilidad” ante el sector empresarial.

Objetivos:

- Modernizar los sectores tradicionales.
- Diversificar.

Esto fue posible gracias al diseño de varios programas específicos, que se describirán más adelante, y en la disponibilidad de un presupuesto abundante, según sincera García Reche.

Prioridad Política:

El objetivo primario era que los empresarios cumplieran los plazos del nuevo programa desburocratizado.

La gestión del IMPIVA era pública, pero no estatal (esto se tuvo en cuenta por la imagen ofrecida; los resultados a alcanzar; los celos generados; etc.).

En materia del trabajo por lograr credibilidad, los postulados trazados pretendían dar referencia clara a cuestiones como; “Lo que se promete se cumple” (axioma del instituto); “Los emprendedores que se presentaban, debían ser los líderes”; etc.

A partir de esos liderazgos de los emprendedores seleccionados, fue posible ir construyendo esa credibilidad institucional.

Entre 1987 y 1989, el IMPIVA evoluciona en cuanto a la mencionada credibilidad, y los empresarios territoriales comienzan a acudir al instituto, de manera más masiva, a partir de la constatación de una suerte de popularidad silenciosa, del aludido organismo.

Calidad; diseño; normas técnicas; I + D; creación de 17 centros tecnológicos; la creación de los Institutos tecnológicos vinculados a los clusters de los sectores pre-definidos; etc., le fueron dando sustento a tal credibilidad pretendida.

Es de destacar que, hasta entonces, los empresarios no aportaban recursos dinerarios al presupuesto, el cual era conformado, por fondos afectados, por parte de la Generalitat Valenciana, donde la inversión en infraestructura fue notable.

El esquema del IMPIVA se basó en tres puntas:

- Infraestructura
- Empresarios
- Técnicos contratados (se contrataban por concurso de antecedentes)

En un formato donde la medición del impacto generado, era un postulado central, y lo realizaba un centro de estudios sociológicos, contratado “ad hoc”, para medir los impactos en las empresas, a través de diversas encuestas. Allí fueron definidos un set de indicadores tales como; oferta y demanda; número de empresas; servicios; prestaciones; patentes; etc.

Estaban pautadas reuniones semestrales entre empresarios; técnicos y referentes del gobierno, para analizar los avances. Por entonces, todas las empresas de más de 20 trabajadores, (unas 7000) se asociaron al IMPIVA, vinculándose a alguno de los 17 centros constituidos, según el sector al que pertenecían.

Se fueron formalizando convenios específicos, entre el IMPIVA y los Institutos tecnológicos valencianos, para formación; capacitación; asistencia técnica; etc.

Desde 1990 al 2000 el crecimiento del IMPIVA fue exponencial, alcanzando su pico de éxito. El sistema de control de cursos y servicios, era realizado por el propio IMPIVA, que se había transformado en una herramienta sumamente técnica.

Los directores técnicos se contrataban por consenso, manteniéndose a lo largo del tiempo.

3.- Análisis del proceso:

El IMPIVA se transforma en el brazo ejecutor de la política de innovación industrial definida desde el Ministerio.

Definición de aspectos medulares de la política de innovación industrial:

- Objetivos
- Instrumentos
- Modelo organizativo

Innovación horizontal (Inter-industrial), basada en criterios diversos y complementación. Supone instrumentos diferentes y coordinados entre sí.

La importancia del entorno territorial para la innovación, En el caso valenciano, estaba compuesto por empresas de menor dimensión. Se abría entonces, un ámbito de actuación decisivo para la política pública, con articulación de infraestructuras de actividad y servicios (Tecnológicos formativos y de información), que facilitaban el proceso de acceso a la información. Por parte de mayor número de empresas, a la facilitación de la difusión de las innovaciones.

Rasgos de la realidad industrial valenciana, para definir objetivos; instrumentos y modelo organizacional de gestión.

1.- Fuerte presencia de de la Pequeña y mediana industria (Pymis) con unos 20.000 establecimientos censados cuando inicia el proceso, en 1986, de los cuales el 97% contaba con menos de 50 trabajadores en sus plantillas. Con un promedio de 11,5 trabajadores por establecimiento, cuando el promedio en España era de 13,5 trabajadores por establecimiento.

2.- Multipolaridad. Áreas urbanas principales: Área metropolitana de Valencia; Alicante / Elche; De la plana de Castellón.

Sectores concretos:

- Valle de Vinalopó / Calzado
- Zona de Ibi – Onil / Juguetes
- Onteniente - Alcoy / Textil
- Alcora – Onda – Villarreal / Pavimento y revestimiento cerámico.

Productos duraderos y con potencial exportador.

La estructura industrial territorialmente difusa hizo que resulte imprescindible dotarla de la integración de una red de servicios, dotada de cultura institucional de funcionamiento común, que garantizara cohesión. Permitiendo evitar la dispersión de recursos y riesgos del gigantismo.

La coordinación queda asegurada a través de 1 institución que actúa como centro, y realiza labor de interface.

RED INSTITUCIONAL DE SERVICIOS A LAS EMPRESAS (Cobertura geográfica)

Territorio	Instituto tecnológicos	Centro de empresas e Innovación
Vinaró / Benicarló	Mueble	
Castellón	Cerámica	CEEI Castellón
Vall d' Ulxo	Calzado	
Área Valencia / Parque tecnológico (Paterna)	Cerámica Construcción Óptica Mueble Metalmecánica Agroalimentación Plásticos Biomecánica Textil	CEEI Valencia
Ontinyent	Textil	
Alcoy	Textil	CEEI Alcoy
Ibi	Juguete	
Villena	Calzado	
Elda	Calzado	
Alicante / Elche	Calzado	CEEI Elche
Crevillent	Textil	

4.- Foco de atención de la iniciativa DEL:

. **El IMPIVA.** Un organismo de interfase.

Es una institución del gobierno regional, con presupuesto público, pero de ordenamiento privado en sus relaciones con terceros.

Los gastos en personal, en los primeros años de funcionamiento representaban el 6% del presupuesto, y sus dos terceras partes eran técnicos.

Objetivo: “Potenciar la capacidad de innovación de la región a través de la modernización de las empresas y la diversificación del tejido productivo”.

Según reza en sus diversos soportes promocionales a través del tiempo, el IMPIVA mantiene los siguientes ejes de actuación:

1. Información;
2. Formación;
3. Tecnología;
4. Cooperación trasnacional;
5. Diversificación.

A través de 2 niveles:

Esos ejes se implementan a través de dos redes institucionales de actuación:

- 1er. nivel; Constituido por un conjunto de instituciones promovidas y coordinadas por el IMPIVA (Institutos tecnológicos; Parques tecnológicos; y centros de empresas e innovación).

- 2do nivel: Integrado por un conjunto de entidades intermedias de carácter autónomo (Cámaras empresarias; FUNDASEM; Centro de Promoción de Calidad; Club de economía y Asociación de Diseñadores; etc.).

La principal virtud de este entramado institucional es su carácter descentralizado, lo que le otorga notable flexibilidad. Por lo cual, los institutos tecnológicos fueron emplazados “a pié de fábrica”, alcanzando un excelente nivel de interacción entre ellos.

Dentro de esta red, los institutos fueron la columna vertebral de actuación.

Institutos tecnológicos (sectoriales):

Se trata de centros que cuentan con infraestructura de medios humanos y recursos técnicos, para la prestación de aquellos servicios que escapan a las posibilidades de contratación individual por parte de las pymes, Investigación y desarrollo de tecnología; laboratorios de análisis y ensayos; acceso a información seleccionada y tratada adecuadamente; etc.).

Y en otros casos, por tratarse de servicios de carácter colectivo (certificación de normas técnicas de seguridad o de calidad).

Por otro lado, dado que la industrialización valenciana se desarrolló en industrias tradicionales (calzado; mueble; textil; juguete) en estos sectores, las nuevas tecnologías (Informática; microelectrónica) podían aportar mejoras en los niveles de calidad y en la productividad.

Asimismo, podían facilitar el desarrollo del diseño y la moda, a través de sistemas flexibles de diseño y fabricación asistidos por computadoras. De modo específico, los sistemas se adaptaron a series cortas de producción, propias de empresas de menor dimensión, cuyos productos estaban sujetos a cambios en gustos y exigencias del mercado, más vertiginosos.

Superar los límites de escala, como favorecer la diferencia entre sectores horizontales, hizo que la modernización de las Pymis, puedan verse favorecidas por la presencia de los institutos tecnológicos.

Para su creación, el IMPIVA se apoyó en los empresarios referentes de cada sector. De hecho, cada instituto surge sobre una asociación de empresas del sector correspondiente, con personería jurídica propia, lo que posibilita la participación directa de las empresas en la gestión. En segundo lugar permite alcanzar niveles adecuados de flexibilidad y agilidad en el funcionamiento. Y en tercer lugar su carácter de “sin fines de lucro”, facilitó en apoyo público.

A los cuatro años de la puesta en marcha de la red de institutos, se habían asociado cerca de 2000 empresas.

Fuentes de financiación:

- Empresarios
- Administración central del Estado
- Gobierno autonómico (a través del IMPIVA)

Paquetes integrados: Los institutos tecnológicos aparecen como un instrumento polivalente que desarrolla actuaciones, no solo en el campo de la tecnología (Proyectos de investigación; pruebas de laboratorio; etc), sino también ofertando servicios de información; formación; promoción de la cooperación y asesoramiento en general, al conjunto de empresas del sector que se trate, actuando además en su entorno de emplazamiento, irradiando como una “antena” de toda la red institucional.

La no existencia de una relación bi-unívoca, entre un objetivo y un instrumento, supuso que podían obtenerse sinergias y economías, mediante el funcionamiento coordinado de los distintos instrumentos de política de innovación.

Diversificación industrial:

Se trata del segundo objetivo político propuesto, expresado más arriba. A tal fin se contó con dos instrumentos de apoyo esenciales:

- Centro Europeo de Empresas Innovativas (CEEIs)
- Valencia Parque Tecnológico.

En el caso valenciano, este modelo de organización consiste en la integración de instrumentos de políticas de innovación, en una red de institucional y su actuación coordinada, formando paquetes integrados de medidas, en función de un objetivo.

Instrumentos de la red;

Los CEEIS – Institutos Tecnológicos: Se encuentran en áreas con potencial emprendedor, donde en muchas de ellas suele haber tradición industrial. Coincidiendo en varios casos con los institutos tecnológicos, a punto tal de compartir las instalaciones. Pudiendo contar en tales casos, con apoyos a la investigación y asesoramiento tecnológico, y con su capacidad de relación en los niveles extraterritoriales.

A su vez los CEEIs, con sus servicios de análisis de viabilidad y asesoramientos diversos a las industrias, complementan la prestación de servicios de apoyo que ofrecen los institutos.

CEEIs – Parques Tecnológicos: El parque tecnológico de Valencia acoge en su seno a cuatro CEEIs, beneficiándose de una localización idónea, para que puedan surgir y desarrollarse proyectos empresarios de alto nivel innovador. A la vez, la presencia del CEEIs, refuerza las posibilidades de avance tecnológicos generados

o asimilados en el ambiente investigador del parque, se conviertan en innovaciones propiamente; introducción de un producto en el mercado o elaborado mediante un nuevo proceso de producción.

De igual forma, el CEEIs instalado en el Parque tecnológico, se coordina con los restantes, ubicados en distintos lugares de la región, con las consiguientes economías de escala; funciones que no necesitan llevarse a cabo in situ; etc.

Institutos tecnológicos – Parques tecnológicos: Estos forman una simbiosis paralela. Si el parque tecnológico es un lugar idóneo para el emplazamiento de los institutos tecnológicos por sus factores de localización, y a su vez, por su potencial investigador y de servicios que representan los institutos, refuerzan la calidad y el atractivo del parque, como lugar de emplazamiento para empresas y otros centros de investigación.

El propio IMPIVA: Finalmente, como órgano de interfase, interactúa en doble sentido con los restantes elementos de la red, aportando una parte importante de su actuación, en estos elementos que le proporcionan unos medios de acción; una infraestructura territorial; contactos estrechos cotidianos con el tejido industrial, generando un efecto de retroalimentación para utilizar en el diseño de sus propios objetivos y de su actuación.

Ejemplo de esto son:

Programas de apoyo económico a proyectos empresariales susceptibles de dar lugar a nuevas líneas de actividad y puesta en práctica; creación de nuevas empresas (dentro de los CEEIs); realización de proyectos de I + D; inversiones en equipamiento de empresas de servicios para la industria (sector terciario avanzado); inversiones conjuntas en el marco de redes de cooperación; contratación de servicios de consultoría; etc.

Puesta en marcha, en combinación con institutos tecnológicos de plantas experimentales de nuevos productos, y nuevos procesos de producción.

Organización de misiones transnacionales entre empresas valencianas y empresas extranjeras, con vistas a entablar acuerdos de cooperación.

Promoción y preparación de programas y actividades de formación de carácter sectorial, cuadros de empresas que requieren cualificación que combine conocimientos tecnológicos y de gestión; formación de especialistas en tecnologías relacionados con nuevas actividades de desarrollo; formación relacionada a la gestión de empresas; etc.

Servicios de información. El IMPIVA dispone de base de datos propia, y de acceso a fuentes de información que facilitan la labor de los distintos elementos que componen la red institucional en los distintos desempeños de acuerdo a los objetivos pre-establecidos. Pudiendo disponer de información sobre tecnologías existentes; oportunidades de cooperación; comercio exterior; legislación; normas técnicas; etc.

Líneas de actuación de política industrial en la Comunidad Valenciana	
<p>Información:</p> <p>Desarrollo de una red de información para empresas, implantada en las principales áreas de la Comunidad Valenciana.</p> <p>Oferta; desde informaciones convencionales a productos informativos elaborados por expertos. Emitiéndose anualmente un promedio de 7000 informaciones.</p> <p>Creación de bases de información propia; entre las que cabe citar base de datos de las empresas innovadoras sobre empresas, sobre empresas de servicios industriales y sobre oferta de tecnologías.</p> <p>Edición de publicaciones sobre gestión Pymes.</p>	<p>Gestión estratégica de la empresa:</p> <p>Apoyo a la realización de estudios de mercado; elaboración de estrategias de marketing; Diagnósticos; estudios de viabilidad empresarial; etc.</p> <p>Apoyo a la creación y equipamiento de empresa de servicios para la industria (Terciario avanzado).</p>
<p>Formación:</p> <p>Organización anual de un amplio programa de actividades de especialización y reciclaje dirigida a jóvenes y a técnicos y profesionales a incorporarse a las empresas, respectivamente.</p> <p>Apoyo a organismos como Cámaras de comercio y centros de formación en programas dirigidos a empresarios.</p>	<p>Mejora de Producto:</p> <p>Ensayos de laboratorio y controles de calidad sobre materia prima; materiales; productos acabados y procesos.</p> <p>Programa de apoyo económico a empresas para implantación de planes de calidad.</p> <p>Centro de documentación de diseño y moda, dedicado a apoyar a profesionales y estudiantes de</p>

	diseño, y a informar a las empresas sobre la oferta de diseñadores en la Comunidad Valenciana. Apoyo a asociaciones y círculos profesionales de seguimiento sobre moda y diseño.
<p><i>Tecnología:</i></p> <p>Asesoramiento tecnológico sobre materiales y materias primas; procesos de producción; maquinaria; producto acabado; I + D; nuevas tecnologías; mejora productiva; eficiencia energética; Optimización de planteas; etc.</p> <p>Programa de apoyo económico a empresas para actividades de desarrollo tecnológico.</p> <p>Realización de proyectos de I + D por los Institutos tecnológicos.</p> <p>Servicios de CAD – CAM por los distintos institutos tecnológicos para impulsar la introducción de esta tecnología en las empresas.</p>	<p><i>Cooperación de empresas:</i></p> <p><i>Programa de apoyo a la creación de redes de empresas; grupos de pymes con acuerdo de colaboración y proyectos conjuntos.</i></p> <p><i>Organización de misiones trasnacionales para poner en contacto grupos de empresas valencianas y del extranjero en los sectores de interés estratégico, para facilitar acuerdos de cooperación.</i></p> <p><i>Establecimiento de relaciones de cooperación en materia industrial; tecnológica y comercial. con diversas regiones de la Unión Europea</i></p>

Luego del 2000, el modelo del IMPIVA, según el profesor García Reche “se achancha”. El mundo cambia de manera vertiginosa, comenzando la fase más profunda de la globalización, y el IMPIVA “no se adapta”. NO se hace innovación organizativa, subraya el citado.

El nuevo órgano político no logra visualizarlo. No se induce a la internacionalización de las Pymes.

La globalización organizativa es la que impera mundialmente. El declive de Valencia, acota Más Verdú, ha sido por ausencia de visión. Por entonces, el IMPIVA va de ajuste en ajuste, contratando consultores seniors Entrando en una suerte de marchas y contramarchas, en cuanto a apoyo o no, desde el gobierno autonómico.

A la vez, la crisis en la que está inmersa España hoy, y la proliferación de recortes diversos en los presupuestos y partidas hacia las comunidades autónomas, sumados a los que estas también están obligadas a realizar, hace que el IMPIVA se subsume en otras dependencias del Estado, con un destino al menos incierto.

5.- Logros e indicadores: resultados y evaluación:

- Cambios en perspectiva y actitud de los actores locales.
- Indicadores de proceso y de impacto.

.....

.....

.....

6.- Consideraciones finales:

En primer lugar, puede decirse que en los primeros años del IMPIVA, existió una amplia convergencia de los objetivos de las políticas de promoción industrial, con independencia de la región o país en las que se apliquen. De una u otra forma se buscaba una mejora en la competitividad a través de la modernización productiva, y de cambios estructurales en el tipo de producciones. Colateralmente se perseguían también objetivos de reducción del impacto ambiental, y de equilibrio territorial, sobre la base de aprovechar el potencial endógeno de cada zona.

Seguidamente se tenía en cuenta la evolución del mercado, como criterio orientador de la política de innovación. La política pública buscaba acelerar los ajustes necesarios para adaptar a las posibilidades que ofrecía el mercado, y ello en una situación dinámica, de cambio continuo. De este modo, la administración pública se convirtió en un agente más que actuaba dentro del mercado, tratando de paliar las deficiencias de este en el funcionamiento, y potenciando la actuación de los agentes privados.

Al igual que los objetivos de la política de innovación, también los instrumentos han obtenido un grado amplio de universalidad: Centros de tecnología aplicada;

Parques tecnológicos; Parques científicos; Incubadoras de empresas de servicios y redes telemáticas de información; actividades de formación; etc.

La peculiaridad de las distintas políticas de innovación, han de buscarse en el contenido concreto que se da a cada instrumento, y en la forma de poner en juego el conjunto de ellos; es decir; en el modelo de organización que ha de concebirse, para que sea eficaz, en función del entorno en concreto donde ha de operar. De ahí las ventajas que presenta el diseño y gestión de las políticas de innovación de manera descentralizada, en un marco regional donde es posible compaginar una disponibilidad y una movilización eficaz de instrumentos, con una actuación, directamente relacionada a la realidad en la que se opera.

En el caso concreto de la Comunidad valenciana, se trata de una región de industrialización relativamente reciente, con escasa presencia, hasta el IMPIVA, de presencia del sector público y de la industria pesada, y con amplio tejido de las pequeñas y medianas industrias, surgidas en el contexto endógeno, y con especializadas en sectores poco intensivos en capital y en tecnología. Salvo sectores vinculados a la agroindustria, que eran pre-existentes a estas iniciativas.

“El órgano de promoción desde desarrollo empresarial, debe ser separado del Estado, aunque debe seguir siendo público, y especializado” (G. Reche).

7.- Lecciones aprendidas.

Temas para la reflexión, derivados del estudio de caso.

Es de resaltar las ventajas que ofrece una política de innovación apoyada en entidades intermedias, entre la administración pública y los agentes económicos individuales, como forma de evitar duplicidades y problemas de gigantismos inherentes a toda estructura administrativa, que se hace excesivamente compleja.

Además se resalta lo necesario de establecer una interacción entre los organismos de la administración, encargados de la política de innovación y los agentes económicos y sociales, sobre los que ella incide de manera que exista un efecto de retroalimentación, sobre las decisiones y la forma de aplicación de las mismas. La incorporación de entidades intermedias, a la gestión de innovación facilita la interacción.

La necesidad de contar con mecanismos de interacción está relacionada con la exigencia de adaptabilidad constante que debe tener la política de innovación, puesto que actúa sobre una realidad cambiante. No obstante, esa adaptabilidad debe insertarse sobre un criterio de continuidad, tanto en los objetivos como en los instrumentos de la política de innovación, e incluso en los recursos humanos encargados de llevarlos a cabo, de forma tal que pueda lograrse una confianza mutua con los distintos agentes económicos, y una clara percepción por parte de estos, de los objetivos y de las formas de funcionamiento de los instrumentos utilizados para desarrollar esta política.

Retroalimentación y continuidad son también requisitos para poder aprovechar adecuadamente del proceso de “aprender haciendo” que existe en un área de acción pública relativamente reciente, como es la puesta en marcha de las políticas de innovación. La escasa referencia teórica, al momento de los inicios del proceso aludido, hizo que la experiencia práctica fuera un elemento especialmente valioso, en la elaboración y aplicación de políticas de innovación.

“Las personas importan”; “Hay que militar la iniciativa”; Cohesión y transversalidad, solo se puede hacer con escalas de entre 50 a 60 personas.....

“La lógica política de conseguir y gestionar para la foto es distinta de la de entrar por parámetros”

Referencias Bibliográficas:

- Entrevistados: Profesores; Andrés García Reche y Francisco Más Verdú. (Ex Directivos del IMPIVA) realizada por el autor, en Valencia, en junio de 2012.
- Navegación por Internet sobre algunos soportes diversos, sobre el caso.
- Más Verdú, Francisco; Rico Gil, Antonio; Mafé Sanantonio, Joaquín. “Política Industrial y modelos de Organización”. (1995) Art. Universidad Politécnica de Valencia (UPV).
- Cuadrado Roura, Juan Ramón. “Políticas regionales, hacia un nuevo enfoque”. (1998) Ed. Papeles de economía española.