

Presentación.

En la reflexión estratégica dijimos que en Bilbao los sueños se hacen realidad. Ahora decimos cómo. Lo hacemos planteando una hipótesis, una estrategia: Bilbao as a Global City.

Hoy la globalización es el reto. En esencia, la globalización es el resultado del desarrollo de la Era Industrial y de la irrupción en todo el mundo, desarrollado y no, y en todos los sectores de actividad económica, de las tecnologías de información y comunicación. Tecnologías que nos permiten construir nuevos espacios de colaboración y convivencia por encima de las antiguas barreras de espacio y tiempo. Así podemos decir que nunca antes los seres humanos hemos tenido la oportunidad de estar unidos como hoy ocurre.

Pero este mundo global es también un mundo de estándares donde la diferencia es local. Bilbao apuesta por ser una de esas localidades del mundo global en las que se crea valor. Una ciudad atractiva para las personas con ideas. Una ciudad comprometida con los proyectos innovadores.

Bilbao en estos diez años ha pasado de la reconversión a la innovación. En los próximos diez años está en juego nuestro papel en el mundo Global.

La reflexión estratégica estuvo cargada del espíritu de la creación. La estrategia supone el paso más costoso: pasar a la acción. Hoy la estrategia es clave, y nace de la capacidad de examen desapasionado de la realidad, de identificar las oportunidades y asumir opciones responsables con voluntad política.

Tenemos que prepararnos para una economía que durante el siglo XXI dependerá de la Innovación científica generadora de nuevas tecnologías, de la innovación tecnológica, que a su vez depende de su capacidad de conectar el flujo de descubrimientos científicos con personas suficientemente preparadas en la investigación y en la universidad, y de la difusión de esta oferta de innovación por el mercado. En la nueva economía sin progreso científico no hay crecimiento económico.

Nuestro objetivo estratégico: "la creación de un contexto avanzado donde las iniciativas empresariales se hagan realidad" pasa por integrar en un mismo esfuerzo a todos los ciudadanos haciendo de Bilbao un espacio social atractivo para la innovación y los innovadores, que ofrezca al mundo sus iniciativas.

Innovación, cultura, calidad de vida, globalidad son los rasgos de este Bilbao Global. Una ciudad que para su proyecto busca personas, que conscientes de formar parte de un mismo mundo, se comprometan a participar desde la riqueza de su identidad diferenciada y, también, desde su pertenencia a una realidad solidaria.

Ha llegado el tiempo del compromiso. Bilbao se dibuja en el amanecer del nuevo Milenio como una ciudad global que apuesta por las personas. Una ciudad de Innovación que capitaliza en conocimiento. Una ciudad que cree firmemente en las personas, y que en la construcción de su futuro, espera la firmeza del mismo compromiso.

José Antonio Garrido

Presidente

Introducción.

En otoño de 1999, la Asociación Bilbao Metropoli-30 presentó a su asamblea general y al conjunto de la sociedad vasca los resultados de un extenso trabajo de reflexión estratégica realizado en el seno de la asociación y en el que participaron expertos de todos los ámbitos de la vida ciudadana de la metrópoli y de distintas partes del mundo

La presentación de la Visión identificada en la Reflexión Estratégica y el compromiso de la Asociación Bilbao Metropoli-30 para avanzar en su consecución, sirvió para lanzar el proceso hacia la elaboración de un **nuevo Plan Estratégico para el Bilbao Metropolitano**: un Plan que estructura un conjunto de proyectos que sirven para conducir a la metrópoli bilbaína en la senda marcada por la Visión.

Por lo tanto, partiendo de la Reflexión Estratégica, de la Visión, las claves de futuro y los aspectos fundamentales identificados en ella, y teniendo siempre presente una perspectiva sistémica del desarrollo metropolitano, el Plan Estratégico 2010 se fundamenta en el soporte de tres elementos básicos: las personas, la actividad de la ciudad y el atractivo de la metrópoli. En el centro de los tres elementos, como soporte y apoyo de cada uno de ellos y de todos en su conjunto se encuentra la gestión del conocimiento, sin la cual tampoco sería posible la sostenibilidad del sistema.

La Asociación Bilbao Metropoli-30 ha identificado que la situación de Bilbao y el contexto internacional ha cambiado, lo que supone un punto de inflexión en el proceso de elaboración de la estrategia. De este modo, Bilbao Metropoli-30 está persuadida de que Bilbao y su entorno metropolitano precisan aunar fuerzas en un nuevo impulso de modernización que permita consolidar y rentabilizar el cambio estratégico de tendencia ya alcanzado y, al mismo tiempo, proyectar la metrópoli como ciudad internacional de clase mundial en la nueva Sociedad del Conocimiento. Es preciso activar valores y poner en marcha nuevos proyectos de primer rango que refuercen el atractivo de la ciudad, potencien a sus personas y favorezcan activamente la creación de riqueza de un modelo sostenible.

Se trata, en definitiva, de **consolidar los valores de futuro identificados en el proceso de análisis** en proyectos urbanos, facilitando así su puesta en marcha y su comprensión social. Los nuevos proyectos previstos para el Bilbao Metropolitano en la próxima década deben encontrar su encaje en los avances logrados en los pasados diez años, completando así un ciclo de revitalización, que llevará a Bilbao y a Euskadi en su conjunto a alcanzar **altas cotas de competitividad internacional y calidad de vida hacia el año 2010**.

Análisis del Entorno.

Las ciudades, referencia en el ámbito mundial.

La globalización está desembocando en un sorprendente proceso de revitalización de las ciudades como centros de decisión y para el establecimiento, articulación y ejecución de ventajas competitivas. Los estados son demasiado pequeños para controlar y establecer las directrices de una economía global y demasiado grandes para representar la diversidad de intereses de los ciudadanos. El binomio “generación-implantación” de las ideas es patrimonio de agentes individuales y colectivos que no están directamente ligados con una localización geográfica, pero que en algún lugar tendrán que establecerse. En la medida en que la ciudad se configura como elemento generador y/o que atrae a personas, empresas e instituciones ricas en esos activos y, además, si es capaz de incentivar su permanencia, se convertirá en la base para garantizar los mejores estándares de calidad de vida de sus habitantes. En la nueva sociedad, la principal materia prima con la que cuentan las ciudades son sus personas y su imaginación para el cambio.

En pocos años **una inmensa mayoría de la población mundial vivirá en ciudades**, las cuales tienen la dimensión y la legitimidad social y cultural para representar la diversidad de intereses sociales, económicos y culturales de las personas. Además, cuentan con el grado de flexibilidad necesario para adaptarse a los cambios, hacer frente a las necesidades y cooperar y establecer redes de trabajo con otras ciudades y regiones con problemáticas y objetivos similares.

El rápido **proceso de globalización** viene acompañado de un creciente **proceso de participación** e importancia de las regiones y dentro de éstas de las metrópolis, como elementos clave para el establecimiento, articulación y ejecución de ventajas competitivas por parte de las empresas. Esta creciente importancia y protagonismo que están jugando las conurbaciones metropolitanas en el actual contexto de globalización es un fenómeno al que hay que asignarle su sitio, para conocer así sus implicaciones y las posibilidades que plantea a los emergentes núcleos metropolitanos.

Las áreas metropolitanas constituyen un espacio integrado por la metrópoli de cabeza y pueblos y ciudades de menor importancia de su entorno inmediato, que se caracterizan por tener una identidad común, funcionar como un espacio único de comercio y comunicación, y por una interdependencia social, económica y medioambiental. Se asemejan por tanto en sus características a las naciones-estado de la antigüedad, salvo por el hecho de que las actuales regiones metropolitanas participan en la comunicación electrónica instantánea y en la transferencia de capitales, y son los receptores principales de los flujos de población. Así,

estas nuevas realidades emergen como pieza central de un nuevo paradigma, en el que **se integran lo global, lo regional y lo local**. Y son éstas el reflejo de cómo este nuevo mundo se empieza a organizar, constituyendo actores económicos de primer orden dentro de este nuevo sistema global.

La importancia de estas áreas responde al rápido florecimiento de **Internet y la revolución digital** que se producen a lo largo de los años noventa. Ambas han acelerado la expansión económica, provocando un incremento en el comercio global. El reto del siglo XXI es aprovechar estas fuerzas y la voluntad y capacidad de esfuerzo de la sociedad civil en la planificación de la estrategia regional. Porque para competir en la emergente economía global, las regiones metropolitanas no tienen elección: deben **mobilizar todas sus potencialidades** para proteger sus ciudades de cabeza, crecer rápidamente, **garantizar la sostenibilidad** de su entorno, **lograr mayor igualdad social y formar sus recursos humanos** para sobresalir en un mercado global crecientemente competitivo.

La concentración de población característica de las conurbaciones metropolitanas y la nueva coyuntura mundial descrita convierte a aquellas en centros de innovación, conocimiento y servicios con potencial para la generación de riqueza. Cada vez más y con mayor fuerza son las regiones las que compiten por encontrar una posición de privilegio que les permita incrementar el nivel de vida de sus ciudadanos, y para conseguir esto es fundamental identificar las características de la nueva sociedad del conocimiento ante la que nos situamos, donde **el recurso estratégico básico es el conocimiento**, el saber. Lo que esto viene a significar es que en este nuevo contexto el valor añadido de los productos y servicios ofertados se determina por el saber o conocimiento que incorporan. El saber hacer algo, el *know how* cobra mayor importancia y valor que disponer del capital preciso para fabricarlo y que el trabajo utilizado en su producción y comercialización. Junto a esto, cobra un valor central la innovación y los procesos de investigación y desarrollo (I+D), como únicos instrumentos capaces de superar los conocimientos creados y explotados y sustituirlos por otros que generan nuevas ventajas competitivas.

A esta central importancia que en la actualidad tienen conocimiento e innovación, cabe referir otro fenómeno propio de nuestra sociedad contemporánea: la influencia que ejercen las **tecnologías de la información**, en constante cambio y transformación, que se convierten en instrumento que permite el intercambio, transmisión y utilización simultánea de esos recursos de conocimiento a lo largo y ancho de todo el mundo, así como la interconexión y comunicación de individuos y comunidades distantes –básicamente mediante Internet–. Así, el empleo y aplicación de estas nuevas tecnologías informáticas y de las telecomunicaciones –sometidas a continuos cambios y procesos de innovación– a los más diversos ámbitos de la vida están generando transformaciones, cambios de muy largo alcance.

Sin embargo, lo fundamental y lo que merece la pena recalcar son las posibilidades que esta nueva realidad económica y social puede suponer para cualquier sociedad que desee estar a la cabeza, que desee ocupar

un lugar en el panorama internacional. La principal peculiaridad de estos recursos productivo y tecnológicos es el hecho de que, a diferencia de las industrias de antaño, basadas en los recursos naturales, los cuales suponían un derecho innato –una sociedad disponía o no de los recursos que producían la riqueza, por ubicación en el espacio...–, las industrias actuales fundamentan su capacidad de generar riqueza en su voluntad y capacidad de producir un recurso que está en las personas y que el que lo tiene posee una ventaja competitiva respecto a los demás: este recurso es el conocimiento, el saber. Así, serán las sociedades que lleven a cabo **inversiones en el conocimiento** y quienes tengan las habilidades capaces de **crear “industrias del conocimiento”** –*brainpower*– las que se coloquen a la cabeza. En este sentido, la producción y utilización de este recurso se convierte en el factor clave para cualquier sociedad o comunidad concreta que desee garantizar la mayor calidad de vida de sus ciudadanos, situándose al tiempo en una posición privilegiada dentro del contexto mundial.

Por otro lado y en relación con esto, se descubre la importancia central que adquieren **las personas** en esta nueva realidad económica y social, como **únicos agentes** en cuya mano está el poder creativo **para generar ese conocimiento y la capacidad de optimizar los recursos existentes**. Así, la cercanía de las personas que conforman la ciudad aparece como la principal ventaja que debe ser aprovechada para, con una visión común de futuro, resolver los problemas y aprovechar eficazmente los recursos y las oportunidades en beneficio de la comunidad. En este sentido, la creciente concentración de población en las ciudades permite la explotación de un fundamental factor de desarrollo económico y social: el **capital social**.

La ciudad se convierte en una urdimbre de relaciones sociales, de asociaciones e instituciones en permanente interacción, y de normas que regulan estos comportamientos. En este sentido, el objetivo fundamental es conseguir un nivel suficiente de **integración social**, un sentido de comunidad y la participación en unos objetivos comunes que permitan aprovechar las interacciones y sinergias que se puedan dar en este contexto.

La participación de los miembros de la comunidad, la colaboración entre las diversas asociaciones y comunidades, y el apoyo de los sectores tanto privado como público se convierten en factores fundamentales para el aprovechamiento de ese capital social, en la cooperación y coordinación de esfuerzos y la defensa de unos valores compartidos.

Se descubre así la importancia que cobra nuevamente la inversión en capital humano –del que depende sin duda la consecución de los objetivos–, y la consolidación y difusión dentro de la comunidad de valores y actitudes coherentes con el proyecto.

En relación con todo esto, las metrópolis juegan un papel primordial en el entramado de la economía y desempeñan **roles estratégicos**, entre los que destacan:

- **La motivación y colaboración público-privada**, factor que ha demostrado ser fundamental para el desarrollo de proyectos de envergadura que implican a los más diversos agentes de la sociedad –educativo, político, sociedad civil...–.
- El motor de la **regeneración urbana y medioambiental**, que se convierten en objetivos centrales, dada la nueva coyuntura económica mundial y el valor central que viene adquiriendo todo lo relacionado con la ecología y la sostenibilidad del entorno urbano.
- El cauce para el desarrollo de **valores y factores intangibles** como el conocimiento, la innovación y la capacidad de emprender.
- **La generación de riqueza.**

La **inversión en capital humano** es cada vez más importante y más efectiva, pues es el motor del desarrollo de las personas como sujetos únicos capaces de explotar el conocimiento y saber hacer, generando riqueza para todos. Inversión que debe ir orientada no sólo a garantizar **la óptima formación de los recursos humanos** para explotar sus capacidades en la nueva sociedad del conocimiento y **la información**, sino también a promover y asegurar **la difusión y asimilación de los nuevos valores** que se hacen imprescindibles en este nuevo contexto –creatividad, innovación, cambio...–.

Al mismo tiempo, en este nuevo marco de referencia mundial aparecen **nuevos elementos y valores** que cobran creciente importancia en el desarrollo de las ciudades:

- **La importancia de las personas**, fundamentales como ya se ha señalado en diversas ocasiones en todo lo relacionado con las posibilidades del desarrollo económico y como verdaderos motores de todo nuevo proyecto. Es imprescindible en este sentido formar adecuadamente a las personas, pero también implicar a las mismas en la definición y logro de las metas, mostrando los beneficios de su consecución.
- El sentido de **comunidad diferenciada** de las demás, producto en buena medida de la asunción de metas, objetivos y valores que convierten a una sociedad en peculiar y diferente con respecto a las demás –toma de conciencia diferenciada de sí misma–. Esto puede convertirse en un estímulo a la consecución de los logros.
- **La multiculturalidad**, resultado en buena medida de esa característica de las regiones metropolitanas como receptoras de población, así como de la creciente importancia y visibilidad que cobran en el espectro internacional.
- La ciudad debe ser capaz de **entenderse a sí misma**, es decir, de comprender la interacción entre la ciudad, la sociedad que reside en ella, los colectivos y personas que la integran.
- **La sostenibilidad** y preocupación por las generaciones futuras.

La cuestión de la sostenibilidad merece especial mención, por la relevancia que viene cobrando en los últimos tiempos, precisamente con motivo del enorme aumento de población urbana, unida al desarrollo económico de las ciudades y pueblos. El proceso de trasvase de población hacia los centros urbanos, junto con el cambio subsiguiente en los modos de consumo, no es social ni ecológicamente sostenible, resultando un severo impedimento para alcanzar los deseables niveles de bienestar y prosperidad. Esta problemática ha inquietado a las autoridades políticas, inquietud que se plasma en el desarrollo de iniciativas como El Libro Verde del Medio Ambiente Urbano (1990), la Agenda 21 (1992) o la Carta de Aalborg (1994). En última instancia, y en lo que respecta al espacio urbano y su sostenibilidad, esto se traduce en el establecimiento de los siguientes **objetivos**:

- Aumentar la calidad ambiental del entorno.
- Aumentar la sostenibilidad urbana.
- Fortalecer la economía urbana y el empresariado.
- Crear empleos mediante el desarrollo de actividades saludables y ambientales.
- Mejorar la salud y el bienestar de los ciudadanos.
- Mejorar el transporte público, primando más la accesibilidad que la movilidad..
- Crear ambientes domésticos y urbanos "habitables", especialmente en las periferias anónimas de las ciudades.
- Crear relaciones ambientales, sociales y políticas viables entre los municipios contiguos y las entidades territoriales vecinas.
- Integrar todas las políticas urbanas para alcanzar estos objetivos.

Es en este marco mundial en el que se basan los objetivos y proyectos recogidos en el Plan Estratégico Bilbao 2010, que planificarán el proceso de revitalización puesto en marcha de acuerdo con las potencialidades y posibilidades de la ciudad

Bilbao hoy.

En el nuevo marco de referencia mundial aparecen nuevos elementos y valores que cobran creciente importancia en el desarrollo de las ciudades. En este apartado se pone de manifiesto los cambios que ha experimentado la metrópoli bilbaína con el vigoroso proceso de revitalización que está experimentando en la última década.

La actualización constante que el capital humano de la metrópoli ha experimentado en la década de los noventa está permitiendo transformar su base económica. La metrópoli está inmersa en un proceso continuo de transformación que va **desde una industria pesada a un moderno y competitivo tejido empresarial**, asistido por un consolidado sector de servicios avanzados y por una red de centros tecnológicos y de innovación.

Se han producido notables avances **en infraestructuras de comunicación** que han cambiado el mapa de accesibilidad y movilidad de la metrópoli.

La línea 2 del Metro, la nueva terminal del Aeropuerto, el muelle dos del Puerto de Bilbao, el tranvía que unirá San Mamés con Atxuri son algunos de los proyectos con los que se está dando notables cambios en el ámbito de las comunicaciones, que otorgan a la metrópoli cierto atractivo como ciudad.

Estas innovaciones en la red de comunicación viaria hacen de la metrópoli un punto de destino que han de tener muy en cuenta los profesionales, turistas y nuevos emprendedores.

Esta nueva situación hace que podamos enmarcar **la metrópoli entre las ciudades europeas más modernas y vanguardistas del momento**, que tienen en común contar con unas infraestructuras de calidad. Nuestra metrópoli se encuentra ya entre ellas. Prueba de ello, es la concesión a Bilbao del Primer Premio de Movilidad otorgado por el Comité de Municipios y Regiones de Europa (CEMR.), el pasado 28 de septiembre de 2000 en Bruselas. A la hora de otorgar este premio han sido valoradas las mejoras obtenidas en el ámbito del transporte y el esfuerzo por conseguir una ciudad más habitable y mejor comunicada.

La mayor concienciación ciudadana y la política activa en este campo ha permitido sentar las bases de un proceso **de regeneración medioambiental** en el que se constatan significativos avances.

Son numerosos los planes llevados a cabo con el fin de regenerar aquellas condiciones ambientales y naturales que, como consecuencia del proceso de industrialización que tuvo su punto álgido en los años setenta, fueron contaminadas. Con el paso del tiempo se fue haciendo patente la necesidad de regenerar aquellas áreas que habían quedado en peor situación.

De ahí las acciones puestas en marcha por diversas instituciones, como son el Plan de Saneamiento, la recuperación integral de la Ría, la necesidad de tratar los residuos y suelos contaminados, y se hace especial hincapié en la reducción de la contaminación acústica.

Como en diversidad de ciudades europeas, en la metrópoli se están promoviendo para la mejora de la calidad de vida de los habitantes y hacer la ciudad más habitable, como el “Programa Ekomoto”, centrado en la mejora de la calidad ambiental del municipio y la promoción de la diversificación energética en el sector del transporte; en esta misma línea se sitúa el proyecto “Júpiter”, en el que se enmarca la metrópoli entre muchas otras ciudades europeas, cuyo objetivo radica en la consecución de una ciudad eficiente desde el punto de vista del transporte. En todas estas iniciativas se promueve el uso del transporte público, se restringe la accesibilidad del transporte privado y se llevan a cabo acciones con el fin de proporcionar más espacio para peatones y ciclistas.

Bilbao ha pasado a **ser conocido y reconocido en el mundo** por su esfuerzo renovador. Bilbao se ha dotado del Museo Guggenheim, que ha proporcionado a la ciudad una notable visibilidad en la era global en la que estamos envueltos.

Junto a esto, cuenta Bilbao con diferentes enclaves ya existentes o en proceso de regeneración que atraen actividades empresariales de alta tecnología e innovadoras, como pueden ser el Parque Tecnológico de Zamudio y la zona de Abandoibarra.

Un elemento diferencial de todo este proceso ha sido el **impulso de la colaboración público-privada**, un nuevo modo de asumir liderazgos y fomentar la participación e ilusión de los ciudadanos en el futuro de su ciudad. Todo ello sin perder de vista una de las características básicas de la idiosincrasia bilbaína: su vocación solidaria y su proyecto de comunidad no excluyente.

Bilbao necesita **reforzar los elementos que le han puesto en el camino del éxito** en la nueva Sociedad del Conocimiento.

El listón está puesto muy alto. Los ciudadanos de Bilbao no se conforman con quedarse donde están y demandan un **nuevo impulso de revitalización**, para entre todos situar la metrópoli en la posición que se merece.

Ante esta nueva situación de Bilbao y del contexto internacional, la Asociación Bilbao Metropoli-30 consideró que era el momento de pensar en un nuevo plan para avanzar hacia el futuro ante este punto de inflexión, procediendo a la identificación de nuevos horizontes y el establecimiento de nuevas líneas de acción para progresar hacia ellos. En consecuencia, se puso en marcha el proceso de **Reflexión Estratégica Bilbao 2010**, cuyo fin era establecer las ideas de referencia y la Visión para el desarrollo metropolitano durante la próxima década. Para su preparación se contó, además de la colaboración del equipo de Bilbao Metropoli-30,

con la de numerosos expertos, y se recogieron sugerencias e ideas de especialistas cualificados, tanto locales como internacionales, que fueron convocados a una serie de reuniones de trabajo, con el fin de conocer sus opiniones cualificadas relativas a varias cuestiones específicas, contempladas en el proceso de reflexión.

Resultado de todo ello fue un trabajo extensamente documentado, que se sintetiza en la publicación **“Bring your dreams to Bilbao”**, cuya presentación tuvo lugar en noviembre de 1999, en el Palacio Euskalduna.

Sin embargo, el proceso de reflexión no finalizaba con la presentación de dicho trabajo, sino que servía de empuje para continuar pensando, liderando iniciativas e impulsando al Bilbao Metropolitano en el **binomio “reflexión-actuación”**, que poco a poco se va consolidando en la comunidad.

Por tanto, la conclusión a la que se llega es que por su historia, su evolución, sus personas y su particular idiosincrasia, Bilbao debe competir y pugnar por construir “una ciudad en la que los sueños se hacen realidad”. Esta Visión *se apoya en cinco claves de futuro*: el liderazgo activo y comprometido, lo más importante: las personas y sus valores, conocimiento e innovación, *networking* y, por último, metrópoli atractiva.

Y ocho aspectos fundamentales: colaboración público-privada, un sistema formativo internacional y de calidad, una sociedad conectada y que apuesta por la colaboración internacional, una ciudad saludable y segura, la modernidad cultural de la metrópoli, la regeneración urbana, una metrópoli que cree riqueza en un entorno competitivo, innovador y sostenible, y, por último, conseguir que Bilbao sea una comunidad integrada e integradora; que es preciso potenciar en el camino de futuro marcado para la metrópoli.

“Bring your dreams to Bilbao” no puede quedarse sólo en una máxima publicitaria. Con la unión de todos, Bilbao debe convertirse en la ciudad en la que fluyen, se potencian y germinan las ideas: en la ciudad que da la bienvenida a los sueños.

El objetivo merece el esfuerzo decidido de todos los que forman la comunidad metropolitana.

Objetivo Estratégico.

La Visión identificada en la Reflexión Estratégica de 1999 se concreta y focaliza en el objetivo estratégico del presente Plan, que consiste en “desarrollar un contexto avanzado de conocimiento en el que los sueños de iniciativas empresariales altamente innovadoras se hagan realidad”.

La Visión emana de la Reflexión Estratégica y puede considerarse como la esencia de ésta. Bilbao es esa “ciudad donde los sueños se hacen realidad”, pero no todos los sueños pueden llegar a convertirse en reales, tienen que **focalizarse de acuerdo a las potencialidades de la ciudad**. En este caso, teniendo en cuenta la historia y la situación en la que se encuentra Bilbao en la actualidad, son **las iniciativas empresariales altamente innovadoras las que pueden llegar a hacerse realidad** en la metrópoli bilbaína.

¿Qué se quiere conseguir para Bilbao? Definición del objetivo estratégico del Plan Estratégico 2010

Tomando como base una **perspectiva sistémica** de la metrópoli bilbaína y tomando como referencia la Reflexión Estratégica, se procede a concretar y focalizar la Visión en el **objetivo estratégico del Plan 2010** que consiste en “desarrollar un contexto avanzado de conocimiento, que propicie que las iniciativas empresariales altamente innovadoras se hagan realidad”.

Partiendo de la **visión sistémica** del Plan Estratégico, para llegar a la situación objetivo debe establecerse una relación estable entre los diferentes elementos básicos de la metrópoli.

¿Dónde hay que actuar para cumplir el objetivo estratégico?

La transformación desde la situación presente a la de disponer de un entorno adecuado para que las iniciativas empresariales de alto valor añadido se hagan realidad solamente es posible mediante la puesta en marcha de un **conjunto de proyectos estratégicos** y contando con los **recursos** adecuados para ello.

Los proyectos deben estar adecuadamente integrados y estructurados de modo que resulten eficaces para conseguir el objetivo estratégico del Plan para el Bilbao Metropolitano de los próximos diez años.

Factores Críticos de Éxito.

Tres elementos básicos: personas, actividad de la ciudad y atractivo de la metrópoli.

La metrópoli bilbaína y su desarrollo constituyen un sistema complejo en el que existen fuertes interrelaciones entre sus distintos componentes.

En concreto, **el sistema metropolitano se soporta en tres elementos básicos: las personas, la actividad de la ciudad y el atractivo de la ciudad**. No existen ciudades atractivas y calidad de vida elevada en entornos económicamente deprimidos y, también, desde la perspectiva sistémica puede afirmarse que a la gente le gustaría trabajar donde le gusta vivir.

Ante estas premisas, el elemento **personas** es el más importante sobre el que se fundamenta la estrategia para Bilbao, porque son la esencia de la comunidad, en ellas reside el conocimiento, las ideas y este Plan está realizado por ellas y para ellas. Sin las personas, **sin el tejido humano, sería imposible llevar a cabo cualquier proyecto innovador**. Sin ellas, el Bilbao Metropolitano no sería la ciudad donde se lleven a cabo iniciativas empresariales de alto valor añadido, innovadoras. Sin las personas el sistema urbano no existiría, de ahí su importancia como elemento básico del presente Plan.

El segundo elemento es la **actividad de la ciudad**, la actividad económica que se lleva a cabo y que resulta imprescindible a la hora de alcanzar el objetivo estratégico de convertir la metrópoli bilbaína en un lugar donde iniciativas empresariales de alto valor añadido se hagan realidad.

Sin esta actividad económica, las personas no se quedarían a vivir en la metrópoli y se perdería el importante capital humano que se genera a través de la Universidad o los diferentes centros de la metrópoli.

Consecuencia de ello es también que sin actividad económica el atractivo de la ciudad sería escaso y resultaría difícil retener a los profesionales de la metrópoli o atraer nuevos profesionales.

El tercer elemento básico es conseguir que el Bilbao Metropolitano se convierta en una **metrópoli atractiva** para las personas que habitan en ella y los visitantes y para las empresas ya instaladas y las que pudieran implantarse potencialmente. Aquí aparece de nuevo la relación sistémica entre los tres elementos de la estrategia.

Por último, los tres elementos se apoyan en la **gestión del conocimiento** como aspecto que mantiene el sistema metropolitano, pues es un aspecto diferencial y movilizador que reside en las personas, dinamiza el

desarrollo socioeconómico de la ciudad y puede convertir a Bilbao en un nodo de conocimiento dentro de una red global.

El mantenimiento del sistema ciudad-personas-actividad de la ciudad.

El sistema descrito solamente se mantiene si cada uno de sus elementos alcanza un nivel suficiente. El deterioro de cualquiera de los elementos produce la degradación de los otros dos y del sistema en su conjunto. Igualmente, la mejora de cualquiera de ellos induce, directa o indirectamente, en la mejora de los otros elementos básicos.

En las páginas siguientes se dedica un apartado para cada uno de los elementos básicos de la estrategia, comenzando por la apuesta que se hace por el conocimiento en la metrópoli.

La Apuesta por el Conocimiento.

Potenciar la Capacidad de Generación de Conocimiento.

El conocimiento soporta y dinamiza los tres elementos básicos del Plan Estratégico 2010: las personas, la actividad de la ciudad y la ciudad atractiva. Antes de pasar a exponer las cuestiones que el Bilbao Metropolitano ha de tener en cuenta para la generación de conocimiento, se presentan los temas aclaratorios sobre la importancia del conocimiento para la metrópoli:

- El mantenimiento del sistema ciudad-personas-actividad económica. Convertir Bilbao y su entorno inmediato en **foco de atracción** de población y actividad económica, así como referente mundial en los procesos de innovación y creación de conocimiento son objetivos que hay que desarrollar desde una perspectiva integral.
- El aspecto diferencial y movilizador: el conocimiento. El proceso de generación de conocimiento aparece como un motor de desarrollo social, al tiempo que de desarrollo económico, gracias al aprovechamiento del capital social y las sinergias que se puedan producir. A su vez, induce a la **difusión de valores** de convivencia orientados al cambio y promueve la creación de empresas innovadoras e intensivas en conocimiento.
- El conocimiento reside en las personas. Las personas son las creadoras y portadoras del conocimiento. **El capital humano de una sociedad define su potencial de desarrollo.**

- La competencia profesional como movilizador del desarrollo económico. En la nueva Sociedad de la Información y del Conocimiento no basta con adquirir conocimientos, hay que desarrollar habilidades, técnicas y actitudes y, sobre todo, una **predisposición al cambio, al aprendizaje continuo y al desempeño de roles de liderazgo**. Estas son las competencias profesionales esenciales para el desarrollo de actividades económicas emprendedoras y de éxito en la nueva realidad económica.
- Generar el capital intelectual y evitar su drenaje. En el marco de la denominada “**economía del conocimiento**” es esencial asegurar la **generación del capital intelectual** para que se convierta así en un valor que conceda ventaja competitiva al Bilbao Metropolitano y atraiga con ello a las empresas emprendedoras que sepan valorar este “recurso”, asegurando además las condiciones para que no se dé una fuga del mismo y los beneficios de su utilización recaigan en la metrópoli.
- Buscar las soluciones para resolver un problema difícil. Para lo cual, además del desarrollo del conocimiento en todas sus variables, es fundamental la implicación de la sociedad civil.
- Bilbao, como nodo de conocimiento, dentro de una red global. Los nodos son lugares en que se ubican funciones estratégicamente importantes que constituyen una serie de actividades y organizaciones de base local en torno a una función clave de la red. En el caso de Bilbao Metropolitano, se persigue convertirlo en un nodo, en un **referente** en la red mundial de generación y gestión de conocimiento para el desarrollo de actividades empresariales de alto valor añadido. De este modo **la metrópoli quedaría integrada en una red** de la que formen parte ciudades con su misma especialidad.

Cuestiones a considerar para la generación de conocimiento.

A continuación se presentan los aspectos esenciales que ha de tener en cuenta la metrópoli para la generación de conocimiento, fundamental para el desarrollo de un entorno adecuado en el que las iniciativas empresariales de alto valor añadido se hagan realidad:

- Identificar a las personas y los equipos destacados.

La capacidad de generación de conocimiento aumenta cuando se crean **equipos cualificados**, que trabajan en temas de interés común. Por consiguiente, es muy importante proceder a la **identificación de las personas** que pueden contribuir a construir buenos equipos de investigación. Igualmente cobra relevancia la **formación permanente, de calidad y generalizada** de los miembros de la sociedad de referencia, como garantía de que esos conocimientos no se pierdan y para asegurar que se aprovechan al máximo las potencialidades de las personas.

En este sentido, para garantizar esa máxima calidad en los grupos de trabajo y los resultados, debe prestarse particular atención a la **captación de los mejores talentos** y fomentar su dedicación a la investigación y al desarrollo de conocimiento. Captación que debe ir orientada tanto a los propios miembros de la comunidad

como a la atracción de talentos ajenos a ella, bien a través de las posibilidades investigadoras y profesionales que se les ofrezcan, bien por el atractivo y calidad de vida del entorno.

Para asegurar la participación en los mismos, los trabajos de investigación y creación de conocimiento deberían ser objeto de una **retribución y de un reconocimiento social** equivalente a otras actividades profesionales que requieren gran competencia y cualificación, con el fin de **evitar la fuga de talentos** a otras actividades que resulten menos valiosas para el área metropolitana o a otros sitios en que su labor resulte más reconocida y mejor retribuida.

- Fomentar el refuerzo de su capacidad.

Deberá prestarse atención al **desarrollo de las capacidades de las personas con talento** interesadas en dedicarse a la investigación activando diversos mecanismos, como:

- **Completar su formación en los mejores centros**, para lo cual pudiera ser interesante poner en marcha programas de becas orientadas a la especialización en áreas de particular interés.
- **Facilitar el contacto con los equipos de investigadores más destacados** en sus respectivas materias. Bilbao debe integrarse y con ello integrar a su capital humano, organizaciones,... en aquellos proyectos y equipos que estén desarrollando programas que sean de su interés.
- **Dotarles de recursos que les permitan participar en programas de investigación internacionales**, junto a equipos investigadores destacados, que les permitan poner en práctica sus capacidades y tener acceso a los conocimientos y métodos de investigación más avanzados.
- Potenciar su desarrollo en áreas tales como liderazgo, gestión de recursos humanos, planificación y administración de proyectos, etc., lo que **garantizaría la continuidad** del proceso de transformación iniciado por la metrópoli.

- Fomentar la colaboración de investigadores internacionales de gran potencial.

La colaboración con investigadores internacionales de gran potencial es fundamental **para evitar la endogamia y favorecer el networking**, con el fin de asegurar la mayor competencia posible de los participantes en los proyectos y la apertura a nuevos planteamientos, prácticas y experiencias de interés.

Para ello, es imprescindible **localizar y establecer contacto** con dichos investigadores de gran potencial y atraer su interés, tal y como ya se ha comentado, mediante el planteamiento de proyectos de investigación interesantes y con proyección, equipos de trabajo consolidados y bien formados, acceso a redes de colaboración internacionales, dotación de recursos,... así como otros temas relacionados con el entorno y su calidad de vida.

- Promover la incorporación a las redes internacionales.

En el escenario actual, **la eficiencia en el desarrollo de conocimiento** requiere la participación en las **redes de conocimiento avanzado** relativas a una determinada materia.

Son dos los **mecanismos** posibles que permitirían la incorporación a las redes:

- **Participar en proyectos de investigación comunes**, con equipos propios que colaboren con otros ya constituidos.
- **Becas que permitan el envío de postgraduados recientes, especialmente capacitados**, que se integren en equipos en funcionamiento y de renombre.

Asimismo, para asegurar la disposición de los participantes en las redes internacionales para colaborar con investigadores y en proyectos propios es necesario conseguir que los demás miembros de las redes **conozcan el Bilbao Metropolitano y su entorno**. Para ello podría ser interesante conseguir su presencia temporal aquí, ya sea integrándose temporalmente en equipos de trabajo, ya promoviendo su participación en congresos, cursos de verano de la universidad,... que les acercase a la realidad de la metrópoli bilbaína y sus oportunidades.

- Identificar los agentes del entorno interesados en los resultados de la investigación y favorecer su contacto con los investigadores.

Para asegurar la coordinación entre equipos de investigación y agentes interesados, se requeriría **identificar estos agentes** y sus respectivos líderes para crear un foro, en el que participen conjuntamente con los investigadores. Es imprescindible por tanto garantizar la **comunicación y colaboración** entre ellos, para coordinar iniciativas y esfuerzos y como un instrumento que permita aprovechar los conocimientos y experiencias diferentes sobre las cuestiones tratadas.

Para asegurar que este foro tuviera una verdadera funcionalidad, es decir, sirviera para avanzar en la actividad investigadora de acuerdo con los intereses definidos, así como para fortalecer los lazos de colaboración entre investigación y los agentes orientados a su aplicación, debería ser adecuadamente **liderado y gestionado y sus conclusiones y recomendaciones habrían de ser comunicadas al conjunto de la sociedad**.

Creación del Soporte al “Lifelong Learning”.

El conocimiento necesita de la creación del soporte al *“lifelong learning”* para la formación de buenos profesionales que se adapten al entorno cambiante a lo largo de toda su vida. Ello requiere:

Aprender a aprender y aprender a gestionar el conocimiento.

La necesidad de hacer frente a los desafíos diarios e incluso ser capaces de anticiparlos requiere un aprendizaje continuo. Puesto que aprender es una tarea que habrá de ser desarrollada de manera habitual a

lo largo de nuestra vida, será preciso aprender a aprender de forma productiva y a gestionar el activo que se genera como resultado del aprendizaje, esto es, el conocimiento.

Crear la capacidad de generar los conocimientos que aporten una ventaja diferencial.

No solamente es importante capturar conocimientos externos, a través del *networking*, sino también **crear conocimientos propios**, que proporcionen una ventaja diferencial.

Para ello se deben intensificar las **actividades de I+D**, que son el principal mecanismo de generación de conocimiento aplicado, sin descuidar:

- la investigación básica, de forma **selectiva**, tomando como referencia la calidad de los equipos investigadores;
- el reforzamiento de la capacidad investigadora de las **infraestructuras inteligentes**;
- la promoción para la ubicación en el Bilbao Metropolitano de **centros de generación de conocimientos de empresas**.

Aproximar los programas de formación de especial interés.

Es indiscutible la importancia de la capacitación y adquisición de habilidades en el marco de la **Sociedad del Conocimiento**. Para dar respuesta a esta necesidad sería aconsejable una **identificación** de los mejores programas de formación del mundo en temas de particular interés, teniendo en cuenta cuáles son las **necesidades emergentes** que demanda la sociedad en este momento.

Para ello sería preciso establecer **acuerdos de colaboración** para impartir dichos programas de formación en Bilbao, que de esta forma actuaría **como hub o centro de conocimiento**. En definitiva, como puerta de entrada y salida de conocimiento.

Facilitar el contacto con el acceso a las fuentes de conocimiento de mayor calidad.

La formación ofrecida localmente habría de completarse con otros programas que sean de particular interés y que, por diversas razones, no puedan impartirse en Bilbao, con el fin de contribuir a la educación permanente de los distintos agentes sociales.

Es por tanto conveniente tener **identificados** los programas de mayor calidad, en diversas áreas temáticas, y facilitar el acceso a los mismos.

Para ello, podría establecerse un servicio, en el que participasen la universidad y las organizaciones empresariales, entre las que pudieran crearse redes de colaboración bidireccionales.

Utilizar las TIC para facilitar la formación on-line y el acceso a las mejores “aulas virtuales” del mundo.

El estado del arte de las soluciones tecnológicas para soporte a la formación *on-line* y el desarrollo de aulas virtuales está avanzando y empiezan a aparecer aplicaciones de gran interés. En este sentido hay que señalar que se plantea la posibilidad de que las empresas dispongan de **redes corporativas de aprendizaje** para que la formación y la información se sirvan online. Por otro lado, se debe destacar que el aprendizaje multimedia hará necesarias plataformas de campus virtuales.

Deberán buscarse las fórmulas que permitan explotar estas tecnologías para potenciar el ***lifelong learning***. Ello requiere tener un buen conocimiento, permanente actualizado, del estado del arte y de las opciones disponibles, así como de la forma de optimizar su utilización.

La universidad corporativa, un buen complemento del sistema de formación.

La universidad corporativa constituye un **complemento a la oferta formativa** de las universidades convencionales, con las que en ocasiones colabora, contratando sus capacidades para el desarrollo de temas específicos. Además, esta universidad supone un impulso a **la innovación y la eficiencia** en los **métodos de aprendizaje** y desarrollo profesional.

Se trata de una fórmula que permite utilizar numerosos recursos del entorno para formar profesionales del perfil requerido y para dar soporte al *lifelong learning*

Un entorno donde resulte fácil acceder al conocimiento más avanzado.

Alcanzar el objetivo estratégico del presente Plan de crear en Bilbao un **entorno** donde resulte fácil acceder al conocimiento más avanzado surge en un contexto en el que se hace patente la necesidad de un proceso de educación permanente.

Es por tanto necesario el desarrollo de una capacidad local de generación de **conocimientos en áreas de especial interés** relacionadas con la alta tecnología, las habilidades para tomar las decisiones, la creatividad para solucionar problemas y la posibilidad de asumir retos.

Igualmente importante resulta la identificación del conocimiento de interés que se genere en el mundo:

- Facilitando el **acceso** a dicho conocimiento.
- Facilitando la incorporación a **redes de conocimiento**.
- Diseminando las **mejores prácticas** de gestión del conocimiento.

Ciudad para la Innovación y el Conocimiento.

La “ciudad para la innovación y el conocimiento” no debe concebirse como el lugar donde se concentra todo el conocimiento de la metrópoli. Por el contrario, el conocimiento debiera impregnar toda la actividad de la metrópoli.

Pero sí es interesante que en “la ciudad”, de una u otra manera, estén comprometidas distintas instituciones y agentes sociales como: la Universidad, los Centros Tecnológicos, las Asociaciones Empresariales, las Academias y Colegios Profesionales, las empresas de Servicios del Conocimiento, la Administración Pública, los promotores de actividades empresariales intensivas en conocimiento. La presencia de estos organismos tendría la ventaja de favorecer la comunicación y el intercambio de ideas entre todos ellos, favoreciendo la eliminación de barreras.

Un espacio urbano para las actividades punteras de investigación.

Dotando a la ciudad de los medios adecuados para llevar a cabo las actividades de investigación, tanto en lo que se refiere a instalaciones, equipamientos e infraestructuras de comunicación, así como de un **entorno agradable y de calidad medioambiental** que promueva la labor investigadora.

El lugar donde se ubique la gestión del apoyo al “lifelong learning” –formación de la cuna a la tumba–.

La intención no es que sea en esta “ciudad para la innovación y el conocimiento” donde se lleve a cabo el proceso de formación, sino más bien que sea donde se **gestione** y se lleve a cabo un servicio de apoyo a aquellos que se responsabilicen de esta tarea, fundamental en el nuevo contexto de revolución informacional, y de permanente proliferación de conocimientos e informaciones nuevas, que requieren que el aprendizaje se convierta en un proceso para toda la vida. Esto exige la **flexibilización** de los sistemas educativos, para que se adapten a esta nueva realidad y puedan satisfacer las cambiantes necesidades de formación. En relación con estos procesos la “ciudad para la innovación y el conocimiento” habrá de jugar un papel central.

El lugar desde donde se lancen las actividades de promoción de las acciones estratégicas de generación, difusión y utilización del conocimiento.

Si se pretende promocionar intensamente el desarrollo de la Sociedad del Conocimiento, será preciso diseñar y poner en práctica acciones estratégicas relacionadas con la generación, difusión y utilización del conocimiento.

La “ciudad para la innovación y el conocimiento” constituye un lugar adecuado para concebir y diseñar este tipo de acciones.

De igual modo, podría servir como plataforma de lanzamiento de las mismas.

Un entorno para el desarrollo de actividades empresariales innovadoras e intensivas en conocimiento.

La creación de **empresas innovadoras** e intensivas en conocimiento y formadas por profesionales-emprendedores capacitados parecen ser la base del desarrollo económico en los próximos años; empresas que generan productos de alto valor añadido, mediante la incorporación de saber o conocimiento a los mismos.

Parece, por tanto, aconsejable disponer de un espacio en el que este tipo de empresas encuentren el terreno apropiado para ponerse en marcha y vivir las primeras etapas de su desarrollo.

Situada en un lugar adecuado, dentro del entorno de la metrópoli.

La ubicación es importante. Una localización inadecuada puede hacer languidecer un buen proyecto. Por ello, “la ciudad para la innovación y el conocimiento” debería estar **integrada en la ciudad**, circunstancia de la que se beneficiarían tanto la ciudad de Bilbao como esa área dedicada a la innovación y el conocimiento.

La “ciudad para la innovación y el conocimiento” debería estar integrada en un espacio con buenas comunicaciones –facilitando la accesibilidad– e infraestructuras de interés, al tiempo que se beneficiaría de la imagen de prosperidad y cambio que está proyectando en los últimos tiempos la metrópoli. Asimismo, se vería reforzada la imagen de ciudad atractiva y orientada al futuro que aspira a ser “**metrópoli de vanguardia**”.

Asimismo, es importante contar con el suficiente espacio para evitar que el proceso de crecimiento colapse el proyecto. Hay que **buscar por ello un emplazamiento lo suficientemente amplio** que esté disponible, o al cual no se le esté dando usos que resulten insustituibles. Se sugiere como posibilidad el área de Zorrozaurre, si bien su entorno debería acondicionarse para que llegue a ser una zona suficientemente atractiva.

Las Personas.

Las personas son el elemento básico principal de la estrategia elaborada para Bilbao. Son las que poseen el conocimiento. El Plan Estratégico Bilbao Metropolitano 2010 está hecho **por** personas y **para** personas, y es algo que se ha tenido presente en todo el proceso de elaboración del presente Plan, gracias a la metodología utilizada de participación de agentes sociales e institucionales de todos los ámbitos de la metrópoli. Para llegar a alcanzar el objetivo estratégico de convertir la

metrópoli en un lugar adecuado para que las iniciativas empresariales de alto valor añadido se hagan realidad, es necesario potenciar el **papel que juegan los líderes** en el proceso de desarrollo del Bilbao Metropolitano y contar con **mecanismos para formar, retener y atraer profesionales**.

El Papel de los Líderes.

Para que los proyectos se hagan realidad es preciso **involucrar a los líderes** a los que compete la responsabilidad de ponerlos en marcha.

En casi todos los casos no se trata de líderes únicos, sino de un conjunto de ellos cuyas funciones son diferenciadas y de distinto nivel.

La labor de **identificar, motivar y atraer a los líderes** es uno de los principales motivos de la misión de la Asociación Bilbao Metropoli-30 y, por tanto, este Plan debe prestar un especial interés a esta tarea concreta.

La labor empieza en el proceso de redacción del Plan Estratégico 2010 que debe servir como elemento de enganche y motivación inicial en el proyecto de ciudad diseñado.

Los **líderes** son agentes –individuos, empresas, organizaciones y/o instituciones– que por su naturaleza y carisma se encargan de **guiar y conducir** a personas, grupos u organizaciones para que **desarrollen eficientemente su potencial y movilicen sus habilidades y activos** ante los desafíos que implica una sociedad productiva, equitativa y participativa. Los líderes son agentes con **capacidad de convocatoria**, con **ideas nuevas y planteamientos distintos** que resultan esenciales para la elaboración de una estrategia transformadora de la metrópoli. Se caracterizan por llevar a cabo acciones de cambio creativas e innovadoras, por sus altas dosis de credibilidad, competencia e integridad y por su adecuada comprensión de la realidad y situación de la comunidad en la que viven.

Por lo tanto, son capaces de proponer y llevar a la práctica **ideas y acciones pioneras**, capaces de **reconducir el futuro de su comunidad** en la dirección y sentido del cambio que las circunstancias de su época requieren. Las **ideas y planteamientos renovadores** son resultado de su propia capacidad para generarlos o derivan de ver y analizar el mundo y las oportunidades que presenta con una **perspectiva amplia, nueva, abierta y diferente**.

Normalmente suelen tener los rasgos del **emprendedor empresarial**: calculan las consecuencias del fracaso, motivan a las personas y asumen el riesgo con responsabilidad.

Por tanto, con este Plan Estratégico se pretende identificar a este grupo de agentes, que son una de las principales fuentes de ideas capaces de transformar la metrópoli y configurar un nuevo futuro.

En la medida que incentivan a la comunidad para avanzar en el desarrollo de la misma, los líderes, por su capacidad de fomentar la asociación y cooperación, son **semilla de nuevo capital social** que, a su vez, fomenta **nuevos liderazgos sociales** en una rueda/motor que se retroalimenta: en aquellos lugares ricos en capital social, en los que existe una **sociedad civil activa y lazos de confianza y reciprocidad** se producen

liderazgos que, a su vez, **involucran la participación activa de la comunidad en proyectos comunes** con la consiguiente creación de nuevo capital social.

No se puede dejar de lado el importante **liderazgo** tomado por las distintas **administraciones públicas** que, con un elevado grado de concertación social articulada a través del Plan Estratégico de Revitalización del Bilbao Metropolitano, han puesto en marcha **proyectos de regeneración urbana** –casi en su totalidad son una realidad de la vida metropolitana– como los puentes de Euskalduna, Miraflores, la pasarela de Calatrava o Zubizuri, los parques de Txurdinaga, Etxebarria y Ametzola, la peatonalización de calles, la construcción del Metro de Bilbao, la nueva terminal del Aeropuerto, la ampliación del Puerto de Bilbao, los edificios del Palacio Euskalduna de Congresos y de la Música, Museo Marítimo y, por supuesto, el Museo Guggenheim. Proyectos de revitalización que van más allá de la propia construcción y que **son la materialización de ideas que persiguen dotar a la ciudad de nuevas y más sofisticadas funcionalidades**, tanto para sus ciudadanos como para los visitantes.

El nuevo contexto internacional de globalización de la economía, el rápido cambio tecnológico, la importancia creciente de las ciudades y constante competencia obligan a poner de relieve la **importancia de las personas** y sus valores como principal elemento y **factor de desarrollo futuro**.

En la actualidad, el éxito o fracaso, tanto de la vida metropolitana como de cualquier estrategia de revitalización, depende de las personas. Éstas no sólo son capaces de hacer y materializar proyectos, sino que, mucho más importante, son el **germen de las ideas** y tienen **capacidad y saber hacer** para llevarlas a la práctica.

Generación de los Mecanismos Adecuados para Formar, Retener y Atraer Profesionales.

Los profesionales **incorporan la información y el conocimiento a las distintas actividades productivas**. Por ello se considera a los profesionales como **activos intangibles** de las diferentes organizaciones.

Además, es en este tipo de “activos” donde reside la capacidad de las empresas para **generar sinergias**. Atraer profesionales en un mercado organizado es una tarea compleja y la capacidad de generar sinergias y **externalidades** es importante.

Si se pretende contar con una amplia dotación de estos profesionales cualificados, que sean la **base del desarrollo de una sociedad avanzada de conocimiento**, es preciso poner las condiciones que faciliten:

- **Dotarse de una oferta educativa de gran calidad**, no sólo durante la fase universitaria, sino también de soporte al “*lifelong learning*”.
- Evolucionar hacia una **ciudad en la que sea muy apetecible vivir**.
- Ofrecer oportunidades de trabajo que constituyan **opciones profesionales de gran interés**.

Oferta de gran calidad.

La oferta educativa universitaria –formación de licenciados, cursos de graduado, másters y programas de doctorado– **tiene que ser reconocida como una de las mejores del conjunto del Estado** y debe existir un grupo de materias o disciplinas en la que se esté en el número uno de la lista de clasificación y al nivel de las mejores escuelas de Europa.

Este será el único modo de **contar con los mejores estudiantes**, manteniendo los del entorno y atrayendo otros de fuera.

Una oferta educativa de calidad pasa por dotarse de **equipos de profesores de elite**, que serían la semilla de la ciudad para el conocimiento y la innovación anteriormente descrita.

Oferta dirigida.

El Bilbao Metropolitano precisa dotarse de un **sistema formativo internacional y de calidad**, para que surjan profesionales cualificados con ideas y liderazgo capaces de poner en marcha **nuevos proyectos y actividades generadoras de riqueza**.

Las apuestas más significativas –las disciplinas en las que se quiere estar a la cabeza– deberían estar relacionadas con aquéllas que tienen una mayor **relación con el desarrollo de iniciativas empresariales altamente innovadoras** –ingenierías, biomedicina, informática, comunicaciones, gestión empresarial, entre otras.

Para ello, la estrategia tiene que basarse en dos puntos esenciales:

- **Fomentar la excelencia de los centros universitarios existentes.** Para esto se debe continuar con la política universitaria, reforzando **el importante papel de la universidad como factor de desarrollo regional**.
- **Atraer nuevos centros, públicos o privados**, mediante la búsqueda de **acuerdos con centros de excelencia** en el mundo, en los que participen las principales empresas del entorno y los centros tecnológicos y de investigación.

Oferta apoyada.

Para que la oferta educativa tenga el resultado pretendido, **formar y retener** en el territorio **profesionales altamente cualificados**, es necesario articular conjuntamente otras **políticas complementarias**:

- **Crear un entorno atractivo y de calidad de vida:** vivienda de calidad, medio ambiente cuidado, vida cultural, servicios públicos competitivos. Estos aspectos se describen con más detalle en el apartado siguiente.

- Potenciar en la sociedad **valores** que premien el **gusto por el conocimiento y la cultura**.
- **Ofrecer oportunidades de trabajo a los profesionales** cualificados es resultado de la estrategia, pero es preciso acompañar el resultado con elementos complementarios a corto, medio plazo.

Actividad de la Ciudad.

Las actividades empresariales de alto valor añadido son el motor del sistema metropolitano.

La creación y atracción de **actividades empresariales de alto valor añadido** es consecuencia del éxito de la estrategia formulada. Las actividades empresariales no las promueve el sector público, sino que **son los empresarios los responsables últimos** de ellas. Pese a que buena parte de la responsabilidad y el esfuerzo de hacer realidad el proyecto del Bilbao Metropolitano ha recaído en las instituciones públicas en última instancia, sólo la asunción de este proyecto como factible y motivador por parte de las empresas del sector privado puede llevarlo a la realidad. Sólo de la mano de **empresarios emprendedores** y con **proyección hacia el futuro** podrá llegar a constituirse un **tejido empresarial de vanguardia** basado en la clave de futuro de innovación y conocimiento, identificada en la Reflexión Estratégica. Para conseguir esto –implicar y movilizar al empresariado y las inversiones en este sentido– son varias las acciones que deberían emprenderse.

En primer lugar, es fundamental crear las condiciones para **disponer de profesionales altamente cualificados** –básicamente a través de proyectos como el de la “ciudad para la innovación y el conocimiento”.

En segundo lugar, y de un modo muy directo, es preciso **atender a la empresa y sus necesidades** y poner en marcha actividades dirigidas a satisfacerlas adecuadamente. En este sentido, adquiere especial relevancia la relación de éstas con la “**ciudad para la innovación y el conocimiento**”, así como favorecer el establecimiento en el entorno de **empresas dedicadas a la prestación de servicios** a otras empresas –orientadas a I+D, las tecnologías informáticas, servicios financieros, etc.–, cuya presencia, por otro lado, ha sido creciente en el Territorio de Bizkaia, hasta convertirse en uno de los subsectores de servicios más importantes. Junto a esto, Bilbao cuenta con otra ventaja: constituye uno de los centros financieros más importantes de España –junto a Madrid y Barcelona–, contando, por tanto, con un sólido tejido financiero a disposición de las empresas.

Iniciativas para fomentar dichas actividades.

En primer lugar, es imprescindible fomentar y crear un **entorno adecuado** para el desarrollo de este tipo de actividades de alto valor añadido, en el que fuera posible:

- **La fácil Instalación y acceso inmediato a Internet.** Este es un instrumento imprescindible para las empresas y los líderes con vocación de innovación, en la medida en que, gracias a la red, el acceso y

trasparencia de la información es máxima. Esto les permite adaptarse constantemente a las nuevas circunstancias del mercado, en tanto en cuanto puedan disponer de condiciones de trabajo semejantes a las de sus competidores. El mantenimiento de la opacidad informativa deja de ser en la Era de la Información un arma para empresas y países para mantener sus posiciones de privilegio. Para que las empresas puedan acceder a este instrumento es imprescindible garantizar la infraestructura y servicios necesarios con este fin.

- **El desarrollo de políticas singulares de apoyo a iniciativas innovadoras.** Son necesarias políticas de carácter proactivo en busca de la identificación de iniciativas innovadoras, así como de su puesta en práctica. Esto, en ocasiones, requerirá planteamientos flexibles alejados de procedimientos al uso.
- **La creación y mantenimiento de infraestructuras inteligentes de soporte a la innovación** –sistemas informáticos, infraestructuras de acceso a la red, sistemas de información, equipamientos para laboratorios y áreas de investigación, etc.

En segundo lugar, es necesario **crear áreas singulares** en zonas bien comunicadas y conectadas con los centros del conocimiento avanzado donde este tipo de actividades se puedan situar. Respecto a esta cuestión, hay que señalar las posibilidades que factores como el desarrollo de las **tecnologías de la información y de la comunicación** están proporcionando al diseño de las ciudades al permitir la descentralización de las localizaciones económicas.

En tercer lugar, hay que facilitar el apoyo a las siguientes actividades, especialmente durante la **etapa de creación de la empresa**:

- Soporte y apoyo técnico especializado.
- Facilidad de acceso a servicios avanzados.

En cuarto lugar, resulta importante **facilitar el networking entre empresarios y profesionales**. En un contexto como el actual, en el que la creación y gestión de nuevos conocimientos se ha convertido en una prioridad en la administración de empresas, cobra creciente importancia la colaboración y alcanzar alianzas estratégicas entre organizaciones para la consecución de ventajas estratégicas sostenibles. Con esta finalidad habrá que:

- **Facilitar espacios sociales de encuentro.**
- **Incentivar los foros de encuentro entre agentes** –compradores, vendedores, cadenas de suministro.

Asimismo, habrá que facilitar el acceso a capital semilla y capital riesgo para que no haya iniciativas que se queden sin formulación práctica por falta de **fondos financieros**. En este ámbito cobraría especial importancia la figura de las **administraciones públicas, como proveedoras de capital y de servicios** que faciliten el acceso e información sobre las posibilidades de financiación que tienen las empresas ya en funcionamiento o las iniciativas para la creación de nuevas.

En quinto lugar, es preciso **impulsar las relaciones internacionales**, potenciando los acuerdos y la cooperación con otros agentes del exterior. El capital de mercado de que dispone una región o un país, es decir, la calidad e intensidad de los contactos exteriores que mantiene y su capacidad de satisfacer las demandas de productos y servicios y de participar en los procesos de innovación y creación de conocimiento del que participan todos los Estados, da cuenta del potencial de una región y que por ello cabe fomentar. Habrá que lograr esto a través de las siguientes vías:

- **Impulsar eventos internacionales de prestigio**, que atraigan a profesionales y empresas y les pongan en contacto con empresarios y profesionales autóctonos. En este sentido es fundamental la labor que ha venido realizando y habrá de realizar la Feria de Muestras u otros foros de encuentro como el Euskalduna.
- Facilitar la **participación en foros internacionales de debate**, desarrollando, por un lado, acontecimientos de carácter internacional en la metrópoli bilbaína –ya contemplado en el punto anterior– y fomentando, por otro, la participación de los ciudadanos de la metrópoli en conferencias y eventos de carácter internacional. El grado en que se logre esta participación dará cuenta de hasta qué punto se produce una apertura de los ciudadanos de la metrópoli hacia el exterior y del valor del capital intelectual que se está gestando.
- **Suministrar información estratégica** sobre el desarrollo de la tecnología, la gestión empresarial y los mercados de tipo global, para lo cual resultaría inestimable la colaboración de entidades diferentes, tales como consultorías especializadas en el desarrollo tecnológico y la gestión del conocimiento.

En sexto lugar, resulta esencial la **promoción del espíritu empresarial** en los programas de formación, que deben estar orientados al mercado, la producción, la generación de riqueza y la elevación de los estándares de vida colectivos, además de fomentar la proliferación de gente con capacidad de liderazgo y proyección. En este sentido, hay que promover la existencia de un liderazgo motivador, con iniciativa y con un fuerte sentido empresarial para que cualquier actividad empresarial o proyecto llegue a ser exitoso.

En séptimo lugar y en relación con lo anterior, hay que hacer un esfuerzo por que el **espíritu empresarial y emprendedor sea premiado socialmente**. Se deben fomentar valores relacionados con esto y orientados a la innovación.

Por último –pero no por ello menos importante–, se tiene que desempeñar una labor de **difusión de la imagen de Bilbao como lugar adecuado para las actividades empresariales innovadoras**, con infraestructuras adecuadas, un entorno creado para cubrir las necesidades de éstas, con apoyo institucional,... y con todo un proyecto y una comunidad detrás, que aspiran a cambiar su realidad y a adaptarse a la actual sociedad en permanente transformación

Atractivo de la Ciudad.

La Asociación Bilbao Metropoli-30 parte de la consideración de la **ciudad como un espacio vital, un lugar habitado y habitable**, que tiene como objetivo prioritario lograr de un medio donde el ser humano encuentre un ambiente favorable para su desarrollo armónico y solidario en lo personal y en lo social.

Por ello, es preciso actuar en la **creación de un entorno lo suficientemente atractivo**, que junto con la **calidad de vida de la ciudad**, es una de las cuestiones más valoradas por las personas y uno de los factores decisivos a la hora de fijar el lugar de residencia, así como para atraer el turismo y la inversión empresarial.

De este modo resulta esencial centrar los esfuerzos en aquello que afecta a la percepción del público objetivo, es decir, se deberá crear una **ventaja competitiva** respecto a otros lugares. Por un lado, apoyándose en cualidades distintivas que constituyen un mayor valor para el público objetivo; y por otro, mediante una superioridad en los costes.

Cuando hablamos de entorno o ciudad atractiva debemos tener presente que se hace referencia a dos vertientes:

- Por un lado, existe una **dimensión de tipo físico**, que engloba todos los aspectos integrados en la regeneración urbana y medioambiental que implique activos tangibles.
- Por otro lado, existe una **dimensión de tipo social** relacionada con los valores. Además, la importancia creciente del ocio en la sociedad actual pone de manifiesto la necesidad de otorgar un papel más importante a actividades culturales y de carácter lúdico.

Para conseguir un entorno sugerente, se contempla una serie de temas que han de ser tratados y que se presentan a continuación desde las dos vertientes referidas.

Dimensión física.

En lo relativo a la dimensión física, se hace referencia a la **recuperación y creación de espacios de encuentro cívico**, para lo cual se aprovecharán las zonas céntricas y también los alrededores de la ciudad que favorezcan la integración de los ciudadanos en la comunidad y en las actividades sociales, dando lugar a una convivencia integrada y armoniosa.

Se pretende, a su vez, conseguir un **paisaje urbano cuidado y de calidad**. Convendría, por ello llevar a cabo acciones que mejoren la estética de edificios, entornos y conjuntos de interés.

Una de las acciones de mayor importancia que se debe emprender es el **cuidado y recuperación de las riberas de la Ría y zonas costeras**, puesto que la Ría debe reformularse como elemento identificativo y nuevo eje vertebrador de la nueva metrópoli, como símbolo de la nueva era.

Se presta también especial atención a la **recuperación de los suelos** que no se encuentren en condiciones óptimas, así como a la **calidad de aire y agua** de la metrópoli, sin olvidar el exhaustivo **control del ruido**. Todo ello con motivo de ese apoyo renovado y continuado al medio ambiente que se pretende conseguir.

Los sistemas de infraestructuras deberán integrar todos los modos de transporte incluyendo el caminar y la bicicleta. Es importante aprovechar al máximo las **nuevas tecnologías** en los medios de transporte, de cara a contribuir a la preservación y regeneración del medio ambiente, sin pasar por alto la adecuación a los nuevos desarrollos y emplazamientos urbanos.

Se contempla la necesidad de llevar a cabo una **planificación metropolitana global e inteligente** que minimice los desplazamientos, potencie y revitalice el centro urbano y favorezca el desarrollo armónico de los municipios que forman la metrópoli, en aras a conseguir una ciudad atractiva para los agentes externos e internos.

La existencia de una **oferta de servicios públicos al ciudadano eficiente y de calidad** es considerada como un área de primordial interés. Servicios tales como la enseñanza, la sanidad, todo lo relacionado con la tercera edad, el transporte, las telecomunicaciones, los servicios de atención al ciudadano, el comercio, la vivienda y el alojamiento o la atención a urgencias se contemplan entre ellos.

Por otro lado, **debe garantizarse una dotación de equipamientos que dé soporte a los servicios**, para asegurar que éstos lleguen a ser funcionales, singulares y adecuadamente repartidos en el territorio, lo cual se incluye entre las acciones a llevar a cabo para contribuir a la creación de un contexto idóneo y de calidad. Entre los equipamientos referidos se incluyen los equipamientos educativos, aparcamientos y estaciones, centros sanitarios y religiosos, auditorios y centros de espectáculos, centros cívicos, residencias para grupos marginados, residencias para mayores, soporte a las tecnologías de la información, etc. No hay que olvidar **que la función de éstos estriba en cubrir las necesidades humanas colectivas**, de forma que se ofrezcan servicios a los diferentes agentes sociales, ya que es para ellos para quienes han sido creados. Igualmente, ha de tenerse en cuenta que los poderes públicos han participado en su creación con el fin de velar por la calidad de vida de los habitantes, y es en el cumplimiento de esta función como adquieren valor.

Dimensión social.

Dentro de esta segunda vertiente del atractivo de la metrópoli, la **seguridad ciudadana** es uno de los problemas que preocupa a los ciudadanos, porque es uno de los más visibles y que más puede afectar a la conducta social. **La falta de seguridad influye de forma muy negativa en la imagen de la ciudad**, hasta el punto que puede llegar a convertirse en un verdadero freno a su expansión, tanto desde el punto de vista económico como cultural y social. La complejidad del fenómeno obliga, por un lado, a una perspectiva global e integral, que incida principalmente en las causas que generan la inseguridad y, por otro lado, a una acción

coordinada entre agentes públicos y privados para abordar los actos de violencia de un modo eficiente. Es decir, **acciones de prevención y de control** son contempladas como ámbitos de suma importancia con el fin de salvaguardar la seguridad ciudadana inherente a una ciudad atractiva.

En esta línea es imprescindible desarrollar mayores niveles de preocupación y **concienciación para resolver la marginación** a todos los niveles de la sociedad, de cara a conseguir el bienestar social.

Asimismo, se aboga por conseguir una **ciudad saludable** en la que primen actitudes y hábitos favorables a la salud. De ahí que se potencie la medicina preventiva, hábitos saludables de comida, el disfrute del ocio, etc.

No debe tampoco pasarse por alto la importancia que adquiere el **potenciar los valores que facilitan y ordenan la convivencia** de las personas en comunidad. En un lugar prioritario se encuentra el respeto mutuo y la tolerancia con las ideas y modos de vida de los demás, junto con otros, como son la solidaridad, cordialidad y afabilidad con el visitante, así como la conciencia ciudadana.

Entre los **valores que hay que difundir** se hace necesario despertar y potenciar el **interés por la ciencia, la innovación y por hacer bien las cosas sencillas**. Igualmente conveniente sería saber asumir con seriedad y responsabilidad las obligaciones, así como potenciar el gusto y curiosidad por la cultura e idiosincrasia propias, sin olvidar el enriquecimiento que conlleva conocer nuevas corrientes y tendencias foráneas. La difusión y asunción de estos valores por parte de los miembros de la sociedad son prioritarios para hacer realidad ese proyecto de ciudad integrada e integradora y con vocación de adaptación al imparable cambio que se proponía en la Reflexión Estratégica.

Crear un contexto idóneo y darle visibilidad.

En el intento de situar a Bilbao como referente mundial y de atraer a profesionales interesantes, viajeros e iniciativas empresariales innovadoras es preciso **una imagen corporativa** que refleje su esfuerzo y apuesta por el conocimiento y dé a conocer el alcance de lo conseguido en los aspectos fundamentales de su estrategia y modelo de ciudad. Los **éxitos** conseguidos por la metrópoli hasta la fecha en su proceso de regeneración se convierten en **garantía de futuro** y pueden inspirar confianza. Precisamente por esto hay que darlos a conocer.

La **valoración** que realizan los diferentes agentes sociales sobre determinado espacio urbano está muy **relacionada con la imagen** que se tiene del mismo. De ahí la necesidad de conocer la imagen que de un lugar tienen los inversionistas, visitantes, adquirentes de cultura, etc., así como los propios residentes.

Desarrollar una imagen sólida es un proceso lento para una metrópoli y requiere trabajo y gran creatividad.

Los festivales del arte combinados con otro tipo de formas de animación cultural, la peatonalización, las medidas de control del tráfico, la oferta de mejor transporte público durante la noche y la madrugada, mejoras

en el alumbrado de las calles y en la política comunitaria, etc., son acciones que han sido llevadas a cabo y que suponen un paso más en la búsqueda de la ciudad atractiva.

En este sentido, **la imagen de la metrópoli bilbaína puede ser gestionada del mismo modo que se gestiona la imagen de un producto o servicio**. Los instrumentos que utiliza el marketing, la forma de enfrentarse al mercado y, sobre todo, la orientación al cliente y a la competencia, son también válidos cuando nos referimos a un lugar, una región o incluso un país. Dado que las diferentes ciudades rivalizan entre sí, se hace necesario llevar a cabo cierta gestión en la metrópoli con el fin de destacar aquellos puntos fuertes que le diferencian frente a otras. **Para conseguir una buena “posición de mercado”**, es necesario pensar de forma estratégica en las dotaciones de infraestructuras, las industrias, los atractivos y el tipo de gente por el que se apuesta, con el fin de lograr la excelencia de la metrópoli bilbaína.

Proyectos Estratégicos.

Conocidos los antecedentes del Plan Estratégico 2010, la situación actual de la metrópoli, el objetivo estratégico y los tres elementos básicos del mismo –personas, actividad de la ciudad y metrópoli atractiva, con la gestión del conocimiento como elemento dinamizador de todo el sistema urbano–, se pasa a presentar una serie de proyectos estratégicos a desarrollar en la metrópoli para poder alcanzar el objetivo estratégico de **“desarrollar un entorno adecuado para que las iniciativas empresariales de alto valor añadido se hagan realidad”**.

Hay que tener presente que **no se puede pretender conseguir una posición de excelente en todos y cada uno de los ámbitos que configuran la metrópoli**. Es preciso **concentrar el esfuerzo**, tanto en lo que se refiere a dedicación de recursos como en cuestiones de imagen y de marketing, en unos pocos proyectos que constituyan el motor de la metrópoli en el desarrollo del presente Plan

Dedicar prioritariamente la atención a unos ámbitos concretos no quiere decir que los demás vayan a ser desatendidos, pero debe existir una clara **priorización de las acciones** que conduzcan al objetivo elegido, teniendo claro que cualquier elección supone muchas renunciadas.

Así, una vez presentado el objetivo estratégico del Plan Estratégico 2010 y los elementos básicos, a continuación se expone una serie de proyectos estratégicos que supondría la puesta en marcha del Plan en la metrópoli. Se han clasificado en:

- Proyectos de primer rango, de gran alcance y que requieren presupuestos importantes para su puesta en práctica. Dentro de éstos, los cuatro primeros se consideran **proyectos motores** por el efecto de arrastre que ejercerán en la metrópoli para llevar a buen término el objetivo estratégico.
- Proyectos complementarios, de coste moderado y que, como su propio nombre indica, podrían considerarse complementarios de los anteriores y no tienen una vinculación tan directa con la posibilidad de servir de motor de arrastre de la metrópoli. Su principal interés radica en los efectos que pueden inducir y en el soporte que pueden proporcionar a los proyectos de primer rango.
- Por último, la promoción de valores que son de carácter horizontal, generando el sustrato y dando apoyo a todo el sistema urbano.

Proyectos de Primer Rango.

Dentro de estos proyectos de primer rango, de gran alcance y que requerirían recursos importantes de encuentran:

- Espacio urbano y creación de una “ciudad para la innovación y el conocimiento”.
- exposición universal.
- Proyecto Casco Viejo.
- La Ría como extensión de la ciudad.
- Establecimiento de una zona para la promoción de actividades de carácter altamente innovador – Innovarea–.
- Bilbao lugar de encuentro para plantear y debatir iniciativas innovadoras.
- “*Lifelong learning*” y acceso al conocimiento avanzado.

De todos ellos, los cuatro primeros: la creación de una ciudad para la innovación y el conocimiento, la exposición universal, el proyecto Casco Viejo y la Ría como extensión de la ciudad, son considerados proyectos de arrastre de la metrópoli hacia la consecución del objetivo estratégico del Plan.

Proyectos motores.

Espacio urbano y creación de una ciudad para la innovación y el conocimiento

Este proyecto prioriza los elementos básicos de las personas y la actividad económica de la metrópoli. Aparece éste como un proyecto ambicioso y con gran capacidad de arrastrar a la metrópoli hacia el futuro, que exige una gran inversión en recursos y esfuerzos, pero cuyo éxito puede generar enormes beneficios para la ciudad, tanto en lo que se refiere a su actividad económica, como en lo que respecta a su aspiración de convertirse en lugar de referencia en lo relativo a las actividades relacionadas con la innovación y producción de conocimiento.

Para asegurar el éxito de este tipo de iniciativas un paso que necesariamente hay que dar es la definición de un **proyecto urbano que acoja las diferentes actividades de innovación**: hay que definir las **necesidades de formación** y diseñar y desarrollar los programas que las vayan a satisfacer; en segundo lugar, hay que definir las **necesidades en cuanto a las infraestructuras y recursos** que sirvan de **soporte** a las actividades relacionadas con la innovación, y cubrirlas –infraestructuras inteligentes, *venture capital*, infraestructuras ICT–; y en tercer lugar, determinar las **acciones concretas** que hay que llevar a cabo para la puesta en marcha y la sostenibilidad del proyecto –investigación básica, atracción de personas y negocios.

Zorrozaurre podría ser un emplazamiento adecuado para la construcción de esta “ciudad de la innovación y el conocimiento”. Conduciría a la regeneración de una zona industrial en declive, cuyo aspecto actual produce un serio deterioro de la imagen de la ciudad y fomentaría la regeneración y recuperación de la misma Ría, así como su conversión en eje vertebrador de la ciudad, proyecto expuesto más adelante.

La iniciativa contribuiría igualmente a ofrecer un espacio que facilite que las iniciativas de nuevas empresas intensivas en conocimiento se conviertan en realidad, al aproximar a las mismas los ámbitos de creación de conocimiento e innovación, poniendo a su disposición los medios para su aplicación. Y como actividad complementaria a ésta se precisa identificar y atraer ideas y profesionales competentes y con capacidad de liderazgo

Exposición universal.

La celebración de una exposición universal serviría para presentar al mundo la realidad de Bilbao y para fortalecer el *networking* con otros países y agentes sociales y económicos. Por tanto, son los elementos básicos de las personas y la actividad de la ciudad los que resultarían directamente priorizados con este proyecto de primer rango, que es considerado proyecto motor por su relevancia para la metrópoli.

Una exposición universal que cumpliría dos objetivos: por un lado, dar a conocer la ciudad, en la medida en que fuera un acontecimiento de interés internacional; y por otro lado, convertirse en catalizador de multitud de iniciativas públicas y privadas.

Para cualquier ciudad moderna, la **proyección internacional** se ha convertido en una cuestión prioritaria: su capacidad de progreso depende de su densidad de relaciones de intercambio –tecnologías, productos, informaciones, servicios, capitales, personas– que le proporcionan *inputs* para la innovación y oportunidades para la difusión. Al tiempo, puede suponer un impulso global para la ciudad, que puede potenciar la puesta en marcha de múltiples iniciativas y la creación de infraestructuras nuevas que den cabida a largo plazo a nuevos proyectos y actividades.

Se trata por tanto de una iniciativa que **redundaría en interés de todo el mundo** y, por consiguiente, podría servir para **aunar voluntades**, generando un más fuerte sentido de comunidad y asegurando la **colaboración de los diferentes agentes sociales y económicos** implicados.

El lanzamiento de la propuesta requeriría una preparación muy cuidada con el fin de que recibiese el beneplácito de aquellos cuyo apoyo sería necesario para que prosperase la idea. Sólo la presentación de una propuesta sólida, cuyos beneficios para la sociedad y los agentes implicados sean claros, podrá asegurar la implicación de las instituciones y organizaciones –administraciones públicas, organizaciones empresariales, instituciones educativas, etc.–, que dispongan los medios que permitan llevar a la práctica este proyecto motor y conviertan al mismo en un éxito.

Obviamente, hay que tener en cuenta que no sólo se trata de la exposición universal, sino de la totalidad de **acciones previas y posteriores** que dicho evento podría movilizar. Así, la ciudad se vería dotada de nuevas infraestructuras e instalaciones que bien pudieran llevar a acoger en el futuro acontecimientos culturales, sociales, etc., de diversa índole. Igualmente, el conjunto de actuaciones implicadas en la preparación de la exposición puede dar lugar al desarrollo de un conjunto de actividades innovadoras, en la utilización de técnicas y procedimientos en la creación de las infraestructuras necesarias. Estas innovaciones tienen consecuencias importantes, dinamizan la economía y mejoran la eficiencia económica, especialmente en la medida en que son objeto de difusión efectiva al resto del sistema metropolitano. Esto puede llevar a crear, en campos como el de la ingeniería y el urbanismo, una imagen de marca que se identifique con la ciudad y su buen hacer. Igualmente, los beneficios se podrían extender a otras áreas, como la mejora de las prestaciones hoteleras, etc.

Por tanto, la exposición universal que se lleve a cabo en la metrópoli debe entenderse como un **proceso completo** que implica el que la ciudadanía esté interesada, la **preparación de la ciudad** para su celebración y el tener una **continuidad** en el tiempo, de modo que no sea algo pasajero que no deje nada en la ciudad y que su alcance esté limitado a los participantes en la misma.

Proyecto Casco Viejo.

Uno de los proyectos de primer rango de la metrópoli, que a su vez es considerado proyecto motor, sería la regeneración urbanística del Casco Viejo de Bilbao, que priorizaría ante todo el elemento básico del atractivo de la ciudad. Los fenómenos de marginalidad social y degradación urbanística que vienen experimentando algunas zonas que integran esta área de la metrópoli están dando lugar a un cierto desplazamiento y olvido de la misma. Para que esto no ocurra y el Casco Viejo bilbaíno recupere la preponderancia de antaño, y con ello se cumpla la máxima de hacer de Bilbao un **conjunto integrado e integrador**, es imprescindible emprender acciones que lleven a la recuperación de este espacio. Para ello es importante que éste llegue a desarrollar algún tipo de función en el contexto de la ciudad y se aseguren las condiciones para que se dé una integración efectiva de sus habitantes. Hay que romper el aislamiento que sufre buena parte de esta área y recuperarla para el disfrute de todos los habitantes de la metrópoli bilbaína, así como de sus visitantes. Lo que se pretende es utilizar este espacio como **sede de una actividad de interés**, que en este caso puede estar relacionada con la cultura y el arte.

De este modo, el esfuerzo debería ir encaminado a hacer del Casco Viejo un **espacio urbano de encuentro con las artes y con el espíritu de Bilbao**. Aparece así como prioritario llevar a cabo un proyecto de regeneración urbana de una parte de la ciudad que alberga un interesante patrimonio artístico, cultural e histórico, el cual está en los orígenes de la fundación de la misma, y que por ello tiene un valor único que merece la pena conservar.

Hay que garantizar que el Casco Viejo **desarrolle una función en el conjunto de la ciudad**, evitando que se produzca un fenómeno de progresiva exclusión y separación, de forma que recupere su valor y entidad propia y sea foco de actividades diversas.

Con este fin se deben emprender acciones orientadas a la **promoción y desarrollo de focos de atracción ya existentes**, así como al desarrollo de iniciativas novedosas en esta línea. Igualmente, las acciones que se lleven a cabo en un futuro podrían apoyarse en **iniciativas ya puestas en marcha**, como puede ser el proyecto conjunto elaborado entre la Universidad del País Vasco, el Ayuntamiento y la BBK para la regeneración de Bilbao la Vieja, que planea tres acciones: la construcción de un centro académico donde se impartan las clases del ciclo superior de Bellas Artes, una residencia de estudiantes y una biblioteca.

Con el conjunto de acciones que se plantean se ampliaría la oferta cultural de la ciudad y se pondrían en valor recursos poco apreciados actualmente, al tiempo que se fomentaría el desarrollo de actividades en la zona y se convertiría en foco de recepción de población, recuperando su dinamismo de antaño.

La Ría como extensión de la ciudad.

La limpieza y recuperación de la Ría y sus márgenes constituye un proyecto de primer rango que requiere importantes recursos, que incide directamente en el elemento básico del atractivo de la ciudad y, por la concepción sistémica de la metrópoli, también lo hace en los otros elementos básicos.

La actividad industrial desarrollada durante décadas en ambas márgenes ha tenido como resultado una fuerte degradación de su entorno, para cuya recuperación han de ser invertidos muchos esfuerzos y recursos. Sin embargo, y como contrapartida, la Ría una vez limpia y regenerada, constituirá un **activo de gran valor** que puede ser utilizado para **augmentar el atractivo y las posibilidades ofrecidas por la ciudad**.

La sustitución de actividades industriales obsoletas emprendida con la realización de proyectos de primer rango, como el Museo Guggenheim y el Palacio de Congresos y de la Música Euskalduna se ha de completar con la creación de nuevas áreas residenciales y centros comerciales en espacios próximos a los mismos, así como de zonas verdes, largos paseos y zonas de recreo en sus márgenes, y proyectos relacionados con la "ciudad para la innovación y el conocimiento" en zonas como la de Zorrozaurre. Todo ello para convertir a la Ría en eje vertebrador del Bilbao Metropolitano y lugar de encuentro ciudadano y atractivo fundamental de la ciudad.

Al mismo tiempo, se debería facilitar el que la iniciativa privada acometa proyectos que aporten prestaciones y servicios a lo largo de toda la Ría, al tiempo que sean negocios rentables.

De conseguirse tales propósitos, la Ría, como **eje vertebrador de la ciudad**, podría llegar a ser instrumento que reforzase la **integración de la misma**. Igualmente, puede pasar a constituirse en un elemento ornamental de gran impacto y puede servir de marco para el desarrollo de diversas actividades culturales, deportivas y artísticas. Algunas zonas de las márgenes, además de acoger parques y paseos, pueden

convertirse en museo abierto del desarrollo industrial. Respecto a esto último ya se han emprendido algunas acciones, como puede ser la instalación de una sala de exposiciones en el Edificio Igner, situado al borde de la Ría a la altura de Barakaldo, el cual ha sido recuperado para dar cabida a empresas orientadas a la innovación.

Otros proyectos de primer rango.

Establecimiento de una zona para la promoción de actividades de carácter altamente innovador –Innovarea– Directamente relacionado con el proyecto de creación de una **“ciudad para la innovación y el conocimiento”** y que podría estar físicamente ubicado en el mismo espacio, se presenta la creación de una **zona destinada a la ubicación de actividades empresariales que fuesen altamente innovadoras** –Innovarea– y suficientemente viables. Este proyecto de primer rango da soporte al objetivo estratégico del Plan Estratégico 2010: la creación de un tejido empresarial intensivo en conocimiento y tecnología y de alto valor añadido, que llegue a convertirse en el motor de la economía. Dicha zona se caracterizaría porque ofrecería facilidades excepcionales durante su etapa inicial a las empresas allí establecidas, tanto en las infraestructuras disponibles como en la dotación de servicios, etc.

Transcurrido un tiempo determinado, se terminaría su derecho a la utilización de la zona y sus beneficios, cediendo el espacio a otras alternativas emergentes. El objetivo de esta **permanente rotación y movilidad de las actividades** es la de asegurarse que todos los proyectos de innovación interesantes tengan la oportunidad de ser llevados a la práctica, para lo cual habrán de contar con el apoyo institucional que ponga a su disposición los recursos necesarios para tal fin –empezando por la puesta a disposición de suelo para su ubicación.

Bilbao lugar de encuentro para plantear y debatir iniciativas innovadoras.

Este proyecto de primer rango influye directamente en los elementos básicos de las personas y la actividad de la ciudad. Muy relacionado con el proyecto sobre la celebración de una **exposición universal**, Bilbao podría plantearse el ser un **lugar de encuentro para personas y organismos interesados** en cuestiones específicas, tales como el “desarrollo metropolitano”, la “gestión del conocimiento”, la “gestión de la innovación”, el desarrollo científico en temas específicos, el marketing y otros cualesquiera, en relación y coherencia con su aspiración por convertirse en **nodo de conocimiento** insertado dentro de una red global. Ambos proyectos podrían girar alrededor de la idea de creación de un **punte con el continente americano**.

Para ello, puede servirse de algunos de los espacios de los que ya dispone y que ya han sido utilizados en ocasiones para estos fines –sea el caso del Palacio Euskalduna o el Museo Guggenheim–, así como de la existencia en nuestro entorno de instituciones que ya gozan de gran prestigio internacional y con capacidad de atraer eventos culturales y sociales y representantes de renombre del mundo de la cultura y la intelectualidad.

Ahora bien, el fin último no tendría que ser necesariamente llegar a ser la ciudad más desarrollada en los temas seleccionados, sino que podría convertirse en el lugar adecuado para tratar dichos temas, plantear iniciativas, establecer acuerdos de colaboración, realizar transacciones, etc. Se trata de ser lugar de encuentro donde converjan las novedades que se produzcan en relación con estos temas, los trabajos y proyectos de investigación que se emprendan y donde se pueda llegar a acuerdos de colaboración entre equipos de trabajo, instituciones, empresas, etc. En este sentido, es importante que este tipo de encuentros se desarrollen con una cierta periodicidad, para hacer de Bilbao un cita obligada.

Sin embargo, una dificultad que se plantea a tal proyecto es que la metrópoli, por su situación geográfica, no se encuentra en la mejor posición y debería **buscar condiciones que hagan ventajoso y deseable** llevar a cabo este tipo de eventos en esta área.

Los beneficios que la promoción de este tipo de encuentros puede asegurar, además de potenciar la imagen de Bilbao de cara al exterior y garantizarle un lugar en la red global de generación de conocimiento, sería el de ser la semilla de la creación e instalación de empresas relacionadas con la temática de los encuentros a la vez que favorece el *'networking'*. Empresas orientadas a la prestación de servicios a empresas –en lo referente a la gestión del conocimiento y la innovación, desarrollo de tecnologías...–empresas orientadas al diseño de nuevos productos y al marketing, etc.

"Lifelong learning" y acceso al conocimiento avanzado.

Este proyecto incide directamente en los elementos básicos de las personas y la actividad de la ciudad. Dicho proyecto está abiertamente relacionado con otros dos ya mencionados: la creación de una **"ciudad para la innovación y el conocimiento"** y el establecimiento de una zona para la promoción de actividades de carácter altamente innovador, puesto que el *'lifelong learning'* y el acceso al conocimiento avanzado tienen su base y alimentan, a su vez, este tipo de iniciativas innovadoras.

Actualmente la metrópoli se encuentra en un escenario social marcado por el fenómeno de la **globalización**, donde la tecnología puede ser considerada el principal factor que promueve cambios que afectan al orden mundial. Con la tecnología y el rediseño de las organizaciones se puede optimizar el uso de las nuevas tecnologías y las nuevas técnicas de gestión de personas utilizadas para dirigir y gestionar el cambio y el liderazgo en el nuevo contexto mundial.

En esta sociedad emergente, el ritmo de cambio es tan rápido que los sistemas de formación iniciales no pueden dar respuesta a las necesidades actuales o futuras. Por ello, es necesario estar continuamente renovando el conocimiento para adaptarse al momento actual.

En la sociedad del conocimiento, entre los factores de producción decisivos ya no está el capital ni la tierra donde se trabaja. Debe tenerse muy presente que el **factor decisivo es el conocimiento**.

De ahí que se sitúe como proyecto de primer rango impulsar el '*lifelong learning*', y en este sentido se convierte en requisito indispensable la existencia de una oferta de cursos de formación de calidad.

Una de las condiciones que pueden resultar particularmente atractiva para los profesionales es una oferta de **formación de postgrado**, que les permita la permanente actualización de sus capacidades. De igual modo, **el acceso fácil a las fuentes de conocimiento avanzado** es valorado positivamente por quienes consideran que el conocimiento constituye un activo de gran valor para ellos, al tiempo que es el **soporte de su "empleabilidad"**.

Por ello, garantizar una oferta de formación de postgrado amplia y de calidad, y la potenciar **networking** con las fuentes de conocimiento avanzado, puede servir para atraer a buenos profesionales y para garantizar su nivel de cualificación.

Proyectos Complementarios.

Entre los proyectos complementarios, cuyo coste sería más bien moderado, pero que podrían tener una incidencia importante, se señalan a continuación algunos, aunque los que podrían acometerse son muchos más, ya que se han focalizado y priorizado para conseguir el objetivo estratégico de desarrollar un entorno para las iniciativas empresariales altamente innovadoras. Se trata, por lo tanto, de proyectos que resultan particularmente eficaces si son ampliamente asumidos y complementan a los de primer rango.

Entre estos proyectos complementarios se destacan:

- Programa avanzado en gestión empresarial a nivel internacional.
- Sistema coordinado de planificación metropolitana.
- Compromiso con la calidad de los servicios públicos.
- Paisaje urbano.
- Parque de alrededores.
- Seguridad ciudadana.
- Conocimiento del inglés para facilitar la comunicación.

- Imagen corporativa de Bilbao.

A pesar de tener un carácter más amplio, como se apunta más arriba, y al igual que los proyectos de primer rango, también éstos inciden de forma más directa en uno o varios de los elementos básicos de la estrategia.

Programa avanzado de gestión empresarial de nivel internacional

Este proyecto complementario prioriza los elementos básicos de las personas y la actividad de la ciudad y se relaciona directamente con el proyecto de primer rango de apoyo al “*lifelong learning*”, poniendo en práctica esa formación de las personas durante toda su vida.

Este proyecto complementario consiste en la implantación de un **programa avanzado de gestión empresarial de carácter internacional**, en un intento de promocionar una formación en la que se prime el **espíritu empresarial y la capacidad de liderazgo**, valores fundamentales para afrontar las características de esta nueva sociedad en permanente cambio. Igualmente, este proyecto implicaría la atracción de buena cantidad de estudiantes y profesionales con interés de mejorar su formación, provenientes de diversos puntos del Estado y del extranjero. Una posibilidad en este sentido sería buscar la instalación de una universidad americana o franquiciar su programa para que pueda ofrecerse en Bilbao.

El programa que se pretende implantar debería:

- Contar con la presencia de **profesores e investigadores de alto potencial** para asegurar la calidad del mismo y que los conocimientos que se transmitan sean lo más avanzado posible, al tiempo que se asegure la conexión con instituciones y equipos de investigación de prestigio.
- Garantizar una **calidad de enseñanza de categoría mundial**, para lo cual sería interesante recurrir a alguna institución de dilatada experiencia y reconocido prestigio.
- Impartir la **docencia en inglés**, en la medida en que es esta la lengua más internacional y la utilizada en el ámbito tanto económico como científico, llegando a considerarse el ‘código internacional de comunicación’.
- Contar con un **sistema abierto de competencia mundial** para admitir a los estudiantes
- Facilitar a los estudiantes y profesores las **condiciones para que pongan en marcha sus proyectos empresariales**.

Sistema coordinado de planificación metropolitana.

Este proyecto complementario influye directamente en la conformación de una metrópoli atractiva para sus habitantes y los visitantes. Hay que avanzar en la elaboración de un sistema de planificación que **tenga en cuenta la realidad metropolitana**, es decir, el escenario social, económico y territorial de la metrópoli, en la medida en que cuenta con unos sectores productivos renovados y con una amplia capacidad de adaptación constante, bien a través de la formación permanente, bien a través de la tecnología.

Cabe destacar que la metrópoli se encuentra integrada en los esquemas de la sociedad del conocimiento, lo cual supone disponer de la capacidad para hacer frente a las mutaciones que pueden producirse en los diferentes sectores como consecuencia del cambio imparable en el que está inmersa la metrópoli bilbaína.

Por otro lado, se contempla la necesidad de fomentar encuentros permanentes entre diversos agentes sociales, con el fin de posibilitar la revisión de las necesidades latentes y manifiestas de la metrópoli bilbaína.

Compromiso con la calidad de los servicios públicos.

Este proyecto complementario incide directamente sobre el elemento básico del atractivo de la ciudad. Se trataría de establecer un compromiso del conjunto de las administraciones públicas metropolitanas, de un modo objetivo, con la calidad de los servicios públicos suministrados. Para ello, habrá que tener en cuenta las **necesidades y expectativas concretas de los habitantes** de la metrópoli.

Con el fin de mejorar la eficiencia de los servicios públicos, convendría introducir criterios de calidad en los principales servicios municipales de la metrópoli.

Se ve necesario que los estándares de calidad sean suficientemente concretos e incluyan un plazo preciso para su consecución, y se hace patente, también, la necesidad de que los ayuntamientos autogestionen su calidad a través de un proceso de aprendizaje.

Paisaje urbano.

Este proyecto complementario hace referencia a los ornamentos, limpieza y mantenimiento de la ciudad, de modo que prioriza directamente el elemento básico del atractivo de la metrópoli. La apariencia de Bilbao Metropolitano puede cambiar de forma significativa si los edificios, las calles y los locales públicos se cuidan y se mantienen limpios. Esto se refiere a que junto a la creación de nuevos edificios y locales es importante recuperar y dignificar 'lo que ya se tiene'.

Por otra parte, se puede contribuir al ornamento de la ciudad con medidas tales como la limpieza y pintura de fachadas, cuidado de la vegetación, del mobiliario urbano, calidad y decoración de las aceras, etc. Muchas de estas medidas se pueden acometer con presupuestos moderados o se puede promover que sean acometidos por los particulares, si se establecen programas que estimulen y financien, al menos en parte, las actuaciones de este tipo.

Entre las posibles medidas que se pueden desarrollar, cabe señalar la necesidad de llevar a cabo campañas de concienciación sobre la importancia de preservar y cuidar la metrópoli.

Parque de alrededores.

Este proyecto tiene incidencia directa en el elemento básico del atractivo de la ciudad. En este sentido, es importante tomar medidas para que las personas de la metrópoli y los visitantes puedan convivir en un **entorno de calidad**, donde les resulte atractivo relacionarse con sus iguales y disfrutar de actividades en su tiempo libre o de ocio.

De este modo se propone como proyecto complementario **integrar las zonas verdes de la zona metropolitana** como parques y zonas de recreo, logrando así:

- Una interesante **dotación de servicios y equipamientos para mejorar el atractivo de la ciudad**.
- **Su integración en el conjunto urbano**, en las redes de infraestructuras y de transporte público.

Seguridad ciudadana.

La seguridad es algo que cada vez es objeto de mayor aprecio para el atractivo de las ciudades, precisamente, porque se está deteriorando en muchos lugares.

La seguridad ciudadana es el resultado de una serie de medidas, unas enfocadas a suprimir sus causas y otras orientadas a la prevención de los delitos. Todas ellas deben ser tenidas en cuenta en el diseño de las políticas cuya finalidad sea garantizar la seguridad de los ciudadanos.

Conocimiento del inglés para facilitar la comunicación.

Este proyecto complementario tiene una influencia directa en los elementos básicos de las personas y la actividad de la ciudad. Por tanto, se trata de desarrollar la capacidad de comunicación de los ciudadanos en un idioma mundial. Hoy en día es indudable que el **código de comunicación en el mundo avanzado es el inglés**.

El inglés para la comunicación de Bilbao con el resto del mundo y así:

- Estar al corriente de los últimos avances en todos los campos.
- Participar en los foros internacionales de mayor interés.
- Ampliar la actividad económica a los mercados internacionales.
- Poder atender y acoger a los visitantes.

Una promoción enérgica de este idioma requeriría una importante participación de un gran número de organizaciones y entidades, incluyendo las administraciones públicas, las organizaciones empresariales, las asociaciones profesionales, la universidad y otras instituciones.

Cabe destacar en este sentido la necesidad de impulsar el aprendizaje de dicho idioma de forma continuada desde diversas organizaciones y empresas, considerándolo como parte fundamental del *'lifelong learning'*. De esta manera los profesionales altamente cualificados continuarán actualizando, no sólo conocimientos sobre materias específicas, sino que habrán de mostrarse conscientes de la **necesidad de actualizar y avanzar en el conocimiento del inglés**.

En relación con esto, otro punto interesante sería la realización de campañas –a través de los medios de comunicación–, con el fin de concienciar a las personas sobre la importancia del **inglés como código de comunicación internacional**. Del mismo modo, cabría plantear la importancia que implica la consecución de un **entorno políglota** –teniendo el inglés como idioma predominante pero no único– como signo de innovación e imagen de Bilbao como una metrópoli localizada en un entorno global. Esta circunstancia podría funcionar como foco de atracción de cara a profesionales extranjeros.

Imagen corporativa de Bilbao.

El desarrollo de la imagen corporativa y su difusión contribuirían a la notoriedad y visibilidad de Bilbao como una ciudad atractiva para sus habitantes y visitantes, y a la **identificación de esta ciudad con aquello que representa dicha imagen**; la imagen sintetiza todos aquellos significados que simboliza.

Ahora bien, será preciso **elegir muy bien la imagen** que se quiere promover, ya que el mensaje que se transmite a través de ella es potente, en el sentido de que una vez lanzado, puede resultar muy difícil de cambiar. Por otro lado, la imagen puede destacar unas características concretas de la realidad, pero lo que **no puede es estar desvinculada** de ella.

El desarrollo y la difusión de la imagen corporativa constituye prácticamente **una necesidad** si se quiere promocionar una ciudad, pero es muy importante que se resuelva con acierto.

Se pretende de esta manera proyectar la imagen de una ciudad de elite, que cuenta con equipamientos e infraestructuras de calidad y de tecnología punta, y una oferta académica de gran calidad.

Promoción de Valores.

Por último, se presentan los **valores que son necesarios promocionar** para lograr alcanzar el objetivo estratégico de desarrollar un entorno adecuado para las actividades empresariales de alto valor añadido.

Estos valores generan el sustrato y soportan la totalidad del sistema urbano. Si la metrópoli falla en alguno de ellos, repercutirá en el resto del sistema de una forma negativa para el desarrollo urbano.

En este sentido, se recogen actuaciones que tienen relación con los recursos intangibles y los valores de la metrópoli, que influyen directamente sobre el resto de ámbitos tangibles ya tratados.

Una característica de la sociedad actual es la pérdida progresiva de valores y la falta de interés por ellos. Este proceso erosiona la ética social y provoca la pérdida del tono vital de la sociedad. Esta situación es patente en muchas sociedades, entre ellas la de Bilbao. Para constatar este cambio no es preciso remontarse a épocas muy lejanas.

En este sentido se propone promocionar los siguientes valores que sirven de apoyo al resto de proyectos descritos:

- Hacer bien las cosas normales, como cultura profesional.
- Respeto a la diferencia.
- Conciencia ciudadana basada en la asunción de las obligaciones.
- Actitud acogedora con el visitante.

Hacer bien las cosas normales, como cultura profesional.

El buen funcionamiento de la ciudad se basa en hacer bien las cosas normales, lo cual es perfectamente posible si los responsables de hacerlas tienen los conocimientos requeridos para ello y si el "bien hacer" se asume como un componente de la cultura profesional. En este sentido, resulta imprescindible educar en actitudes que orienten a hacer las cosas bien. Actitudes como la **competitividad, la creatividad, la determinación, la iniciativa**, sin olvidar la importancia de educar en términos de **tolerancia y comprensión**, principios que deben ser inculcados por medio de instituciones educativas, puesto que constituyen características fundamentales para garantizar el surgimiento de buenos profesionales, educados para hacer bien las cosas.

Una actuación en este sentido es también de naturaleza horizontal y sus efectos son visibles cuando esta cultura es asumida por sectores suficientemente amplios de la población.

De esta forma se estarían construyendo los **cimientos de una sociedad** que aboga por la cultura profesional concienciada de la necesidad de hacer bien las cosas.

Respeto a la diferencia.

Se trataría de promocionar el **respeto a la diferencia**, que incluye aquellos **valores que a todos interesan porque a todos benefician**. Se trata, por tanto, de conseguir la difusión y asunción de valores que **mejoren**

la calidad de la convivencia y garanticen la integración de todos los miembros de la sociedad, haciendo además de la sociedad bilbaína una comunidad receptiva a todos aquellos que opten por hacer de Bilbao su lugar de residencia. Junto a esto y a medida que se fuese avanzando en la promoción de estos valores, se podrían plantear otros de carácter más altruista, que, por su naturaleza, resultarían más difíciles. Valores orientados a la plena integración de colectivos que todavía hoy en día viven una situación de marginación, pero que reclaman con fuerza su **participación y contribución a la sociedad** –sean colectivos de disminuidos físicos, psíquicos, etc.–. O valores igualmente encauzados a la integración en nuestra sociedad de individuos y comunidades de origen étnico y procedencias diferenciadas, al tiempo que se gestiona esta inmigración, a cuya presencia y llegada habremos de habituarnos necesariamente, de convertirse Bilbao en la metrópoli que aspira a ser.

Conciencia ciudadana basada en la asunción de las obligaciones.

Sería un gran éxito que se consiguiese que todo el mundo estuviese más atento al **cumplimiento de sus obligaciones** que a reclamar sus derechos. Los derechos se verían atendidos como consecuencia del cumplimiento de las obligaciones por parte de todos los miembros de la sociedad. El cambio de paradigma, resultante de suscitar la sensibilidad acerca de las propias obligaciones, podría resultar ser un motor de cambio de muchas otras actitudes. Actitudes de solidaridad, menos egoístas y de mayor entrega, de respeto hacia el medio ambiente que nos rodea, de participación social,... que en definitiva favorecerían la convivencia y la generación de un tejido social más sólido.

Actitud acogedora con el visitante.

El desarrollo de una **actitud acogedora** con quienes vienen de fuera contribuye a atraer líderes y profesionales competentes, ya que se trata de algo realmente apreciado por quien deja su entorno social y espera encontrar algo que, en el plano personal, le compense de aquello a lo que renuncia. Actitud valiosa por su capacidad de atracción, de hacer de Bilbao una ciudad abierta y amigable, receptiva. Pero actitud que tiene también valor por sí misma, no sólo por los beneficios que pueda generar a la ciudad, sino también por su capacidad de generar un entorno deseable y saludable para los propios bilbaínos, y que éstos sean igualmente y de forma recíproca recibidos con actitud acogedora allá donde vayan.

Mirando al Futuro. La continuación del Proceso

La estrategia para el Bilbao Metropolitano de los próximos diez años no termina con la presentación de este documento, sino que es un proceso en continuo cambio que debe ir adaptándose al entorno cambiante en el que se halla inmerso. Para ello se ha presentado una serie de proyectos y líneas de actuación que hacen referencia, en su mayor parte, a elementos intangibles de la metrópoli. Para ponerlos en práctica es necesario contar con equipos de líderes capaces de llevarlos a buen término y así desarrollar un entorno adecuado para que las actividades empresariales de alto valor añadido se hagan realidad en Bilbao.

Siguiendo las líneas recogidas en la **Reflexión Estratégica Bilbao 2010**, el presente Plan Estratégico se basa más en **actuaciones de tipo “intangible”** que en la exclusiva creación de infraestructuras. Ahora bien, con el fin de hacer visibles dichas actuaciones es importante que sean acompañadas de algún soporte tangible que facilite la percepción, por parte de los ciudadanos, de las actividades que se desarrollen.

Por otro lado, el Plan Estratégico 2010 está basado en una **perspectiva sistémica** del desarrollo metropolitano, cuyos elementos básicos son las personas, la actividad de la metrópoli y el atractivo de la ciudad. En torno a estos elementos básicos se propone una serie de proyectos y actuaciones que inciden más en uno que en otro, pero que como todo sistema cualquier modificación que se produzca hace variar al sistema en su conjunto.

En el centro de estos tres elementos básicos está el **conocimiento**, que es el elemento de referencia para la dinamización del sistema. Está más cercano a las personas, porque es en ellas en las que reside este conocimiento. Asimismo, es importante para el desarrollo de las actividades económicas de la ciudad y, a su vez, para hacerla más atractiva a las personas que la habitan y a los visitantes.

Por otra parte, los **proyectos de primer rango** presentados son considerados como soporte del desarrollo del sistema para lograr el objetivo estratégico de convertir al Bilbao Metropolitano en un entorno donde las iniciativas empresariales de alto valor añadido se hagan realidad. Sin embargo, estos proyectos de primer rango necesitan a su vez el apoyo de los proyectos complementarios para lograr dicho objetivo estratégico.

A continuación se presentan una serie de recomendaciones que hay que tener presentes en cada uno de los elementos básicos de la estrategia, relacionándolos con los proyectos y líneas de actuación propuestos.

Personas: origen y objetivo de la estrategia.

Las personas son el único recurso verdadero con el que cuenta una metrópoli como Bilbao. El éxito económico de cualquier ciudad no es suficiente sin el progreso de las personas que viven en ella.

En este sentido, el éxito o fracaso de cualquier estrategia metropolitana depende de las personas, porque el presente Plan está hecho **por y para** ellas.

Para llegar a alcanzar el objetivo estratégico de convertir la metrópoli en un lugar adecuado para que las iniciativas empresariales de alto valor añadido se hagan realidad, es necesario potenciar el papel que juegan los **líderes** en el proceso de desarrollo del Bilbao Metropolitano y contar con **mecanismos para formar, retener y atraer profesionales**.

Como se ha presentado, el Plan Estratégico 2010 comprende una gama de iniciativas de diversa naturaleza: unas requieren inversiones importantes para la creación de infraestructuras complementarias de las ya existentes o para proyectos de mejora de la metrópoli, mientras que otras se centran en el desarrollo de actividades de carácter económico o en la promoción de valores y actitudes.

En concreto, en torno al elemento básico de las personas, se encuentran los proyectos de primer rango de la ciudad para la innovación y el conocimiento –que a su vez es uno de los proyectos motores–, el apoyo al *'lifelong learning'* y la *'Innovarea'*. Junto a estos proyectos se encuentran los proyectos complementarios del programa avanzado de gestión empresarial, directamente relacionado con el *'lifelong learning'* y la promoción del inglés como código de comunicación internacional, muy relacionado también con el elemento básico de la actividad económica de la metrópoli.

Para llevar a cabo todas estas iniciativas sería interesante poder contar con suficientes **líderes o con equipos de líderes** que se ocupasen de cada una de estas actividades, pues no sería fácil que el conjunto de proyectos y líneas de actuación incluidas en el Plan fuese liderado, con suficiente intensidad, por un número reducido de personas. Por consiguiente, la localización de líderes, en número suficiente y del perfil adecuado, puede ser una de las cuestiones críticas para el éxito de la puesta en práctica del Plan Estratégico 2010.

En este sentido y siempre teniendo presente la visión sistémica del Plan, hay que relacionar el elemento básico de las personas con el de las actividades y el atractivo de la metrópoli. Por ello, para contar y retener a una amplia dotación de profesionales sería preciso:

- Dotar a la ciudad de una oferta educativa de gran calidad, de soporte al *'lifelong learning'*.
- Ofrecer oportunidades de trabajo de interés para dichos profesionales.
- Evolucionar hacia una ciudad en la que sea apetecible vivir.

Actividad de la metrópoli.

Este elemento básico presenta gran relación con el de las personas, pues son éstas las que participan de la actividad económica de la metrópoli. En este sentido, los proyectos de primer rango y los proyectos

complementarios propuestos coinciden en gran medida con los ya mencionados para las personas, añadiéndose en los de primer rango el lugar de encuentro y la exposición universal –considerado proyecto motor del sistema metropolitano.

A lo largo del Plan Estratégico 2010 se presenta una serie de iniciativas para fomentar estas actividades de alto valor añadido, entre las que destacan fomentar y crear un entorno adecuado para su desarrollo, crear áreas singulares en zonas bien comunicadas y conectadas con centros de conocimiento avanzado, apoyar dichas actividades especialmente durante la creación de la empresa, facilitar el *networking* entre empresarios y profesionales, impulsar las relaciones internacionales, promover el espíritu empresarial en los programas de formación, premiar socialmente el espíritu empresarial y emprendedor, y, por último, difundir la imagen de Bilbao como lugar adecuado para las actividades empresariales innovadoras.

La ciudad como entorno atractivo.

Junto con el resto de los elementos básicos, la metrópoli bilbaína precisa conseguir una **ciudad atractiva y atrayente** tanto para sus ciudadanos como para los visitantes. Los otros elementos básicos del Plan Estratégico Bilbao Metropolitano 2010 y las claves de futuro y aspectos fundamentales de la Reflexión Estratégica sólo tienen sentido con la configuración de una ciudad en la que las personas quieran y deseen vivir.

El atractivo y la calidad de vida de la ciudad es uno de las condiciones más valoradas por las personas y uno de los factores decisivos en el momento de fijar el lugar de residencia y el del trabajo.

En este sentido, se proponen como proyectos de primer rango, que a su vez, también son considerados proyectos motores para el desarrollo metropolitano, el del Casco Viejo y el de la Ría como eje de revitalización de la metrópoli. Junto a éstos, se encuentran los proyectos complementarios del sistema coordinado de planificación, el compromiso de calidad de los servicios públicos, el paisaje urbano, el parque de alrededores, la seguridad ciudadana y, por último, la imagen de Bilbao.

Como soporte y apoyo a todos los proyectos de primer rango y complementarios presentados, se proponen una serie de **valores** que tienen carácter horizontal y, por lo tanto, afectan a la totalidad del sistema metropolitano. Se trata de hacer las cosas bien como cultura profesional, de la promoción de valores, de la conciencia ciudadana basada en la asunción de obligaciones y de la actitud hospitalaria con el visitante.

Lo que se pretende con todas estas actuaciones es crear un contexto idóneo en Bilbao para que lograr el objetivo estratégico y a su vez, darle visibilidad.

Seguimiento y actualización del proceso.

El Plan Estratégico se concibe para un periodo de diez años y no puede pensarse que en este tiempo no cambien las circunstancias del entorno. Por consiguiente, el Plan Estratégico 2010 y los proyectos y líneas de actuación propuestas tendrán que ser adecuados en conformidad con la evolución de dichas circunstancias. Esto implica una labor permanente de **vigilancia del entorno** –de forma global– y un **seguimiento** de los resultados del Plan Estratégico 2010.

El cambio constituye una amenaza para quienes no sepan reaccionar ante él, pero al mismo tiempo es una ventaja para quienes sean capaces de percibirlo y de detectar las oportunidades que se derivan del mismo.

Hay que tener en cuenta este aspecto, ya que la nueva economía, el desarrollo de la sociedad de la información y del conocimiento y el progreso de los procesos de globalización impulsarán enérgicamente el cambio a corto y medio plazo.

Para el seguimiento se contará con un **sistema de indicadores** que permitan evaluar tanto el desarrollo de programas específicos, como la evolución del desarrollo global de la ciudad.

Junto con el sistema de indicadores se establecerán los **procedimientos para su elaboración y para su interpretación**. Se parte para ello de la experiencia anterior en la elaboración de sistemas de indicadores.

El sistema de indicadores servirá para elaborar el **informe anual de progreso**, del que se deducirán las medidas que se habrán de tomar, si fuese preciso.

Por tanto y como colofón final del Plan Estratégico Bilbao Metropolitano 2010 puede decirse que la implantación de los proyectos y actuaciones propuestas servirán para “**situar a la metrópoli bilbaína a la cabeza de las ciudades dinámicas económicamente, con un territorio equilibrado, solidarias con la sociedad, avanzadas y creativas culturalmente, comprometidas con la preservación del medio ambiente y que Bilbao sea considerado punto de referencia como entorno competitivo para las actividades empresariales de alto valor añadido**”.

Anexos.

Bilbao 2010. La Estrategia.

Socios de Bilbao Metropoli-30

Socios Fundadores

1. Gobierno Vasco – Eusko Jaularitz
2. Diputación Foral de Bizkaia – Bizkaiko Foru Aldundia
3. Ayuntamiento de Bilbao – Bilboko Udala
4. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria – BBVA
5. Diario El Correo, S.A.

6. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao
Bilboko Merkataritza Gintza eta Itsasketa Etxea
7. Euskadiko Udaleen Elkartea – Asociación de Municipios Vascos – EUDEL
8. Iberdrola, S.A.
9. Sociedad Promotora Bilbao Plaza Financiera, S.A.
10. Telefónica Sdad. Operadora de Servicios de Telecomunicaciones en España, S.A.

11. Bilbao Bizkaia Kutxa – BBK
12. Universidad de Deusto – Deustuko Unibertsitatea
13. Universidad del País Vasco – Euskal Herriko Unibertsitatea
14. Petróleos del Norte, S.A. – PETRONOR
15. Editorial Iparragirre, S.A.

16. Altos Hornos de Vizcaya, S.A.
17. Autoridad Portuaria de Bilbao
18. International Business Machines, S.A.E. – IBM
19. Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles – RENFE

Socios de Número

1. Ayuntamiento de Sondika – Sondika'ko Udala
2. Ayuntamiento de Getxo – Getxoko Udala
3. Ayuntamiento de Muskiz – Muskizko Udala
4. Ayuntamiento de Abando y Ciérvana – Abando- Zierbenako Udala
5. Ayuntamiento de Loiu – Loiu'ko Udala

6. Ayuntamiento de Sopelana – Sopelana'ko Udala
7. Ayuntamiento de Basauri – Basauriko Udala
8. Ayuntamiento de Alonsotegi – Alonsotegi Eleizateko Udala
9. Elecnor, S.A.

10. Asociación de Constructores de Vizcaya – ASCOVI – Bizkaiko Etxegileen Bazkuna– BIEBA
11. Asociación de Comerciantes Casco Viejo
12. El Corte Inglés, S.A.
13. SENER, Ingeniería y Sistemas, S.A.
14. Laboratorios de Ensayos e investigaciones Industriales – Fundación LABEIN
15. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona – LA CAIXA
16. Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia
17. Idom, S.A.
18. Talleres y Montajes Industriales, S.A. – TAMOIN
19. Feria Internacional de Muestras de Bilbao – Bilboko Nazioarteko Erakustazoka
20. Dragados Construcción, P.O., S.A.
21. Asociación de Jóvenes Empresarios del País Vasco – AJEBASK
22. Ayuntamiento de Santurtzi – Santurtziko Udala
23. Ayuntamiento de Lezama – Lezamako Udala
24. Ayuntamiento de Leioa – Leioa Elizateko Udala
25. Ayuntamiento de Etxebarri – Etxebarriko Udala
26. Ayuntamiento de Urduliz – Urduliz'ko Udala
27. Ayuntamiento de Plentzia – Plentzia'ko Udala
28. Ayuntamiento de Gorliz – Gorliz'ko Udala
29. Ayuntamiento de Ortuella – Ortuellako Udala
30. Ayuntamiento de Barakaldo – Barakaldoko Udala
31. Ayuntamiento de Barrika – Barrikako Udala
32. Parque Tecnológico – Teknologi Elkartegia, S.A
33. Sociedad para la Innovación y Promoción de Nuevas Tecnologías – Socintec, S.A
34. Mondragón Corporación Cooperativa, S. Coop. Ltda.
35. Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos
36. Babcock & Wilcox Española, S.A.
37. Ayuntamiento de Erandio – Erandioko Udala
38. Fundación Novia Salcedo
39. Ayuntamiento de Berango – Berangoko Udala
40. Ayuntamiento de Sestao – Sestaoko Udala
41. Corporación IBV, S.A.
42. Ayuntamiento del Valle de Trapaga – Trapagarango Udala
43. DaimlerChrysler Rail Systems (España), S.A.
44. Ayuntamiento de Derio – Derio'ko Udala
45. Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia Bizkaiko Industri Injinadoreen Elkargo Ofiziala
46. Ilustre Colegio Notarial de Bilbao

47. TECSA Empresa Constructora, S.A.
48. K.P.M.G. Recursos, S.A.
49. Fundación "Centro Asociado UNED Bizkaia" – Bizkaia Zentru Elkartua
50. Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País, Comisión Bizkaia

51. Ayuntamiento de Portugalete – Portugaleteko Udala
52. Fundación Robotiker
53. Colegio Vasco de Economistas – Ekonomilarien Euskal Elkargoa
54. Fundación Gaiker
55. Ilustre Colegio de Abogados del Señorío de Vizcaya
Bizkaia Jaurerriko Abokatuen Bazkun Ohoretsua

56. Arthur Andersen & Co., S.C.
57. Ayuntamiento de Zierbena – Zierbenako Udala
58. Cruz Roja – Oficina Provincial de Vizcaya
59. Fundación Etorikintza
60. Gorabide, Asociación Vizcaína a favor de las Personas con Deficiencias Psíquicas

61. Cáritas Diocesana de Bizkaia
62. Eusko Ikaskuntza – Sociedad de Estudios Vascos
63. Confederación Empresarial de Bizkaia – CEBEK
64. Fundación O.N.C.E.
65. Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, S.A. – SPRI, S.A.

66. Delegación en Bizkaia del Colegio Oficial de Arquitectos Vasco-Navarro
Euskal Herriko Arkitektoen Elkargo Ofiziala. Bizkaiko Ordezkaritza
67. Promarsa 93, S.A
68. Evizalde, S.A.
69. Bilbao, Cía. Anónima de Seguros y Reaseguros
70. Editorial del Pueblo Vasco, S.A.

71. Autopista Vasco-Aragonesa, C.E.S.A.
72. Estrategia Empresarial
73. Metro Bilbao, S.A.
74. Ayuntamiento de Mungia – Mungiako Udala
75. Ayuntamiento de Galdakao – Galdakaoko Udala

76. Círculo de Empresarios Vascos
77. Athletic Club de Bilbao
78. Europistas, S.A.
79. The Chase Manhattan Bank CMB, S.A.
80. Ayuntamiento de Arrigorriaga – Arrigorriagako Udala

Socios Colaboradores

1. Consulado General de Venezuela
2. Consulado General de Chile
3. Consulado de Grecia
4. Consulado de Colombia
5. Consulado General de Francia

6. Consulado de Sudáfrica
7. Consulado Real de Dinamarca
8. Consulado de la República Dominicana
9. Consulado de Italia
10. Consulado de México

11. Consulado General Británico
12. Consulado Honorario de la República Federal de Alemania
13. Embajada de la República Argentina
14. Consulado de Austria
15. Consulado de Nicaragua

16. Consulado de Suecia
17. Consulado de Portugal
18. Consulado A.H. del Perú
19. Fundación BBVA
20. Museo de Bellas Artes de Bilbao

21. Consulado Honorario de Costa de Marfil
22. Consulado de Irlanda
23. Sociedad Coral de Bilbao
24. Fundación del Museo Guggenheim Bilbao
25. Consulado de Bélgica

26. Centro Formación Somorrostro
27. Obispado de Bilbao
28. Iberia, Líneas Aéreas de España, S.A.
29. Consulado de Noruega

Expertos.

- Jesús Adán (Asesor de DaimlerChrysler Rail Systems España, S.A.)
- Leire Aginako (Departamento de Planificación Estratégica de Euskaltel)
- Joseba Agirreazkuenaga (Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad del País Vasco)
- Ignacio Agreda (Director de Comunicación y Relaciones Externas de Aceralia Corporacion Siderúrgica)
- José Antonio Aguado (Consejero Delegado de Estrategia Empresarial)
- M^a Luisa Patricia Aguinaco (Secretaria Provincial de Cruz Roja Vizcaya)
- Juan José Aguirre (Director General de Aguas de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Iñigo Aguirre (Departamento de Geografía e Historia de la Universidad de Deusto)
- Javier Aguirre (Director General de Arce Sistemas)
- Juan Carlos Albizuri (Director de Explotación de FEVE)
- Joseba Andoni Alcalde (Secretario General de Política Institucional y Coordinación del Gobierno Vasco-Eusko Jaurilaritza)
- Jon Aldeiturriaga (Director Gerente de la Asociación de Comerciantes del Casco Viejo)
- Jorge Aldekoa (Jefe Territorial de la Ertzantza, Gobierno Vasco-Eusko Jaurilaritza)
- Oscar Alegría (Director Territorial de la Zona Norte de Telefónica)
- Aurora Alonso (Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco)
- Begoña Anguisola (Directora Comercial del Palacio Euskalduna de Congresos y de la Música de Bilbao)
- Jaime Apalategui (Director de la zona Norte y de Cataluña de IBM)
- Iluminada Aparicio (Responsable del Área de Formación y Empleo del Colegio Vasco de Economistas)
- Mercedes Apella (Responsable de Empleo y Desarrollo Local de la Fundación Novia Salcedo)
- Sabino Arana (Diputado Foral de Empleo y Formación de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Luis Alberto Aranberri (Director del Gabinete de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco-Eusko Jaurilaritza)
- Juan Antonio Aranburu (Director de Recursos Ambientales del Gobierno Vasco-Eusko Jaurilaritza)
- Begoña Arbaiza (Técnica de la Agencia de Colocación de Fundación Novia Salcedo)
- Iñaki Arechabaleta (Director General de El Correo)
- Ibon Areso (Concejal de Urbanismo, Obras y Servicios del Ayuntamiento de Bilbao)
- Jorge Arévalo (Director de Formación Profesional del Gobierno Vasco-Eusko Jaurilaritza)
- Mikel Arieta-araunabeña (Representante de EUDEL)
- Angel Arnedo (Director de El Correo)
- Koldo Arrese (Director de Bienestar Social del Departamento de Justicia Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco-Eusko Jaurilaritza)
- Eneko Arruebarrena (Concejal de Urbanismo, Transporte, Vivienda y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Leioa)
- Rosa Arteta (Directora del Área de Evaluación de Egailan)
- Eduardo Arteta (Director General de Planificación Estratégica de Iberdrola)
- José Manuel Asensio (Concejal de Régimen Interno, Personal y Seguridad Ciudadana del Ayuntamiento de Barakaldo)
- Josu Ateka (Técnico de Medio Ambiente del Ayuntamiento de Getxo)
- Gregorio Atxutegi (Responsable de Planificación Sanitaria del Gobierno Vasco-Eusko Jaurilaritza)
- José Luis Aurrecochea (Director General de Ihobe)
- José Luis Avila (Vicedecano de Alumnos y Relaciones Institucionales de la Universidad de Deusto)
- Gerardo Ayo (Director del Social Antzokia)
- Francisco Javier Azpiazu (Secretario General de la Confederación Empresarial de Bizkaia)
- José Félix Azurmendi (Director de Internacional de EITB)
- Juan José Baños (Director de Deia)
- Yago Barandiarán (Adjunto a Dirección de la Sociedad Promotora Bilbao Plaza Financiera)
- Txomin Bargos (Director de Aplicaciones Industriales y Medio Ambiente de la Fundación Gaiker)
- Ricardo Barkala (Director General de Lan Ekintza, S.A.)

- Antonio Barrenechea (Director Gerente de Tamoin)
- Javier Barrondo (Jefe de Formación de Iberdrola)
- Amaia Basterretxea (Directora del Museo Arqueológico, Etnográfico e Histórico Vasco)
- M^a Asunción Belamendia (Directora Administrativa de Metro Bilbao, S.A.)
- Carmelo Bengoechea (Vicedecano del Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos del País Vasco)
- Mikel Bereziartua (Concejal de Medio Ambiente del Ayuntamiento de Santurtzi)
- Fidel Bikandi (Director de Comunicación de Zabalgarbi)
- Ricardo Bilbao (Director de Creación y Difusión Cultural del Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza)
- Angel Bilbao (Responsable de Gestión de Calidad de Arce Sistemas)
- Maite Bilbao (Concejala de Medio Ambiente del Ayuntamiento de Getxo)
- Armando Bilbao (Vicerrector de Relaciones con la Empresa de la Universidad del País Vasco)
- Iñaki Bilbao (Área de Formación IBAE-ADEBI)
- Elisabete Bizkarregorra (Directora del Área de Educación, Juventud y Deporte del Ayuntamiento de Bilbao)
- Alexander Boto (Subdirector Técnico, Responsable de Calidad de Ihobe)
- Alberto Bravo (Director de Producción de SICE)
- Jon Buesa (Director de Aguas del Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza)
- Iñigo Bullaín (Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad del País Vasco)
- Cristino Burgoa (Delegado Territorial del País Vasco de la Fundación O.N.C.E.)
- Vicente Bustamante (Ingeniero de Caminos Municipal del Ayuntamiento de Getxo)
- Esther Cabezudo (Concejala de Bienestar Social, Sanidad y Consumo del Ayuntamiento de Portugalete)
- Francisco Javier Cáceres (Director General de Gaia)
- Miguel Angel Calvo (Área de Circulación y Transporte del Ayuntamiento de Barakaldo)
- José Antonio Campos (Diputado Foral de Promoción Económica de Diputación Foral de Bizkaia)
- Jesús Cañada (Secretario del Colegio Oficial de Arquitectos Vasco-Navarro)
- Julio Cantón (Director del Centro de Formación de Mondragón Corporación Cooperativa)
- María José Careaga (Responsable de Comunicación de Marketing de Ericsson)
- Gonzalo Centeno (Director Ejecutivo del Teatro Barakaldo-Barakaldo Antzokia)
- Félix M^a Cienfuegos (Concejal de Urbanismo del Ayuntamiento de Plentzia)
- Aitor Cobanera (Director General de SPRI)
- Francisco Corpas (Director del Área de Cultura del Ayuntamiento de Barakaldo)
- José Angel Corres (Presidente de Autoridad Portuaria de Bilbao)
- Javier Cortés (Subdirector de El Correo)
- Jesús Coterón (Director de Comunicación de la Feria Internacional de Muestras de Bilbao)
- Juan Manuel Crovetto (Director Gerente de PRIDESA)
- Javier Cruz (Alcalde del Ayuntamiento de Santurtzi)
- Manuel Cuenca (Vicerrector de Investigación y Comunicación de la Universidad de Deusto)
- Alejandro Cuesta (Consultor Gerente de Ibermatica)
- Juan Ignacio Cuesta (Director de la Asociación Técnica de Carreteras)
- José Luis Damborenea (Consejero-Director General de la Sociedad Promotora Bilbao Plaza Financiera)
- Eugenio Damboriena (Presidente de FEVE)
- Pedro de Asumendi (Subdirector General y de Administración y Explotación de Europistas)
- Francisco Javier de Azaola (BBVA)
- Emilio de Francisco (Responsable de Obras y Proyectos del Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza)
- José de la Rosa (Adjunto al Director Gerente de la Cámara de Comercio de Bilbao)
- Miguel de Unzueta (Director de la Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País)
- Igor del Busto (Director de Comunicación de Cebek-Confederación Empresarial de Bizkaia)
- Ernesto del Río (Director del Festival Internacional de Cine de Bilbao)
- Javier Domínguez (Presidente del Consejo Territorial del País Vasco de la Fundación O.N.C.E.)
- Iñaki Echebarria (Presidente del Consorcio de Aguas de Bilbao Bizkaia)
- M^a Angeles Egaña (Directora del Área de Cultura y Turismo del Ayuntamiento de Bilbao)
- Pello Ellakuria (Presidente del Consejo Escolar de Euskadi)
- Luis Elizondo (Servicio de Formación del IVAP)
- M^a Pilar Elorrieta (Secretaria Técnica - Idazkari Teknikoa del Consejo Social de la Universidad del País Vasco)

- Francisco Javier Elzo (Catedrático de la Facultad de Sociología de la Universidad de Deusto)
- Tomás Epalza (Director de Calidad Ambiental del Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza)
- Anton Erkoreka (Vicepresidente por Bizkaia de Eusko Ikaskuntza, Sociedad de Estudios Vascos)
- José Luis Erkoreka (Concejal de Bienestar Social del Ayuntamiento de Gorliz)
- Javier Errasti (Director de Consultores Eryba)
- Baltasar Errazti (Tamoin)
- Javier Escobal (Director de Área de Tecnología de la Fundación Gaiker)
- Joseba Escribano (Director General de Promoción Turística de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Eduardo Escribano (Decano del Ilustre Colegio de Abogados del Señorío de Vizcaya)
- Luis Fernando Escudero (Subdirector General de Eusko Trenbideak/Ferrocarriles Vascos S.A.)
- Carlos Estefanía (Subdirector General de Planificación y Operación del Sistema del Departamento de Obras Públicas y Transportes)
- Mikel Etxebarria (Jefe del Servicio de Acción Cultural de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Begoña Etxebarria (Directora de la Fundación Novia Salcedo)
- Elvira Etxebarria (Directora General de Bilbao Iniciativas Turísticas)
- Josu Fernández (Director General de Deia)
- José María Fernández (Presidente de la Fundación Tutelar Gorabide)
- Daniel Fernández (Director Técnico del Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia)
- Jesús Fernández (Delegado de Comunicación y Relaciones Externas del País Vasco de RENFE)
- Ernesto Ferrándiz (Director del Departamento de Ingeniería Civil de Sener)
- Norberto Figuero (Secretario General de AVIC- Asociación Vasca de Ingeniería y Consultoría)
- Yolanda Fika (Concejal de Bienestar y Servicios Sociales del Ayuntamiento de Barakaldo)
- José Luis Franch (Director de Dragados, Obras y Proyectos, S.A.)
- Kontxi Gabantxo (Secretaria de Drogodependencias del Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza)
- Ernesto Gallejones (Concejal de Urbanismo, Vivienda y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Trapagaran)
- Yolanda Galindo (División de Formación de El Corte Inglés, S.A.)
- Eugenio Gandiaga (Director del Aula de Cultura de Getxo)
- Concepción Gangoiti (Directora del Museo de Reproducciones Artísticas)
- Cosme Garai (Director General de Obras Públicas y Servicios de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Juan Garaiurrebaso (Director General de la Feria Internacional de Muestras de Bilbao)
- Antonio Garamendi (Consejero de Babcock & Wilcox Española, S.A.)
- Javier Garavilla (Director de Grandes Cuentas Zona Norte de Airtel)
- Isabel Garcés (Director del Área de Empleo, Mujer y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Bilbao)
- Javier Garcia-Egocheaga (Presidente de Zabalgardi)
- Alfonso García (Concejal de Cultura, Educación, Euskera y Deportes del Ayuntamiento de Barakaldo)
- José Luis García (Consejo Social de la Universidad. del País Vasco)
- José Manuel García (Concejal de Bienestar Social y Empleo del Ayuntamiento de Santurtzi)
- Agustín García (Coordinador de Relaciones Laborales, Departamento de Derecho Administrativo II de la Universidad del País Vasco)
- Josune Gardoqui (Técnico de Formación y Empleo de Egailan)
- Maite Garmendia (Delegada Territorial de Educación de Bizkaia del Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza)
- Francisco Garmendia (Decano de la Facultad. de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Deusto)
- Xabier Garmendia (Desarrollo de Protección Ambiental)
- María José Gil (Vicerrectora de Formación Continua de la Universidad de Deusto)
- Manuel Gogenola (Director del Servicio de Información Económica de la Cámara de Comercio de Bilbao)
- Néstor Goicoechea (Consejero Delegado de ASER)
- Ana Goitia (Coordinadora de Investigación de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto)
- Fernando Gómez-Bezares (Vicerrector de Profesorado de la Universidad de Deusto)
- Alfredo Gómez (Gerente de EITE)
- Javier Gómez (Concejal de Ordenación del Territorio, Obras, Servicios y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Muskiz)
- Fernando González (Subdirector de Circulación del Ayuntamiento de Bilbao)
- Javier González de Durana (Director de la Sala Rekalde)

- José Miguel González (Director de Formación de DZ Centro de Diseño)
- Benito González (Director de Publicaciones de Estrategia Empresarial)
- Juan Antonio González Royuela (Subdirector General de Bilbao Bizkaia Kutxa)
- Jesús González (Miembro de la Comisión Territorial de Bizkaia en EUDEL)
- Mikel González (Técnico Consultor de Aclima - Asociación Cluster de Industrias de Medio Ambiente)
- Carmen González (Miembro de la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales)
- Félix González (Director General de Nokia)
- Javier González (Departamento de Consultoría Tecnológica de la Fundación Robotiker)
- María Goti (Directora Gerente de El Correo Digital, S.A.)
- Roberto Gracia (Director General de la Fundación Labein)
- Eukene Guarrotxena (Concejala de Medio Ambiente, Sanidad y Empleo del Ayuntamiento de Mungia)
- Edurne Gumuzio (Directora General de Infraestructuras, Formación y Empleo de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Vicente Gutiérrez (Gerente de la Fundación BBVA)
- José María Heras (Enyca Ingeniería y Comunicaciones S.A.)
- Miguel Angel Herrero (Concejal de Urbanismo y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Etxebarri)
- Fernando Huarte (Director de Cáritas Diocesana de Bilbao)
- Guillermo Ibáñez (Director General de Bilbao Bizkaia Kutxa)
- José Ignacio Ibáñez (Director General de Urbanismo de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Begoña Ibarguen (Asesora de Alcaldía del Ayuntamiento de Bilbao)
- José María Intxausti (Vice-Presidente del Colegio Vasco de Economistas)
- Juan Ignacio Iñurieta (Director Financiero de Daimlerchrysler Rail Systems España, S.A.)
- Javier Iriarte (Director de Vivienda y Arquitectura del Gobierno Vasco-Eusko Jauriaritza)
- Agustín Iturriaga (Decano del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia)
- Juan Ignacio Izeta (Director de Ordenación del Territorio del Gobierno Vasco-Eusko Jauriaritza)
- Iratxe Landeta (Directora General de Planificación y Gestión de la Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Juan Carlos Landeta (Secretario General en Funciones de la Cámara de Comercio de Bilbao)
- Xabier Lapitz (Subdirector de Deia)
- M^a Begoña Llarena (Directora del Aeropuerto de Bilbao)
- José María Larrauri (Subdirección de Planificación y Operación del Sistema de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Carlos Lázaro (Presidente de la Delegación en Bizkaia del Colegio Oficial de Arquitectos Vasco-Navarro)
- Mauri Lazkano (Presidente del Parque Tecnológico)
- Antonio Leal (Gerente de El Corte Inglés, S.A.)
- Jon Joseba Leonardo (Vicedecano de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Deusto)
- Iñaki Letona (Director General de la Fundación Gaiker)
- Ian Lewis (Cónsul General del Consulado General Británico)
- Pedro Lobato (Alcalde del Ayuntamiento de Etxebarri)
- Daniel López (Presidente Provincial de Cruz Roja Vizcaya)
- Cesar López (Director de la Escuela de Práctica Jurídica de Vizcaya)
- Santiago López (Director del Departamento de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio de Bilbao)
- Leonardo Lorente (Vicerrector de Extensión Cultural y Proyección Universitaria de la Universidad del País Vasco)
- José Luis Los Arcos (Departamento de Tecnologías de la Información de la Fundación Labein)
- José Luis Madrazo (Director de Juventud y Acción Comunitaria del Gobierno Vasco-Eusko Jauriaritza)
- Federico Magadán (Subdirector de Área de Bienestar Social del Ayuntamiento de Bilbao)
- Jon Mancisidor (Director de Relaciones Externas de Bilbao Bizkaia Kutxa)
- Enrique Marco-Gardoqui (Secretario General de SPRI)
- Juan José Martínez (Presidente de Bizkaia de Ajebask - Federación de Jóvenes Empresarios Vascos)
- Gorka Martínez (Departamento de Cultura de Bilbao Bizkaia Kutxa)

- Laura Martínez (Directora de Proyecto del Departamento de Consultoría Tecnológica de la Fundación Robotiker)
- Santiago Mayner (Director General de Elecnor, S.A.)
- Eusebio Melero (Concejal de Bienestar Social y Servicios Humanos del Ayuntamiento de Bilbao)
- José Mendia (Director General Adjunto de la Fundación Labein)
- Juan José Mezcorta (Alcalde del Ayuntamiento de Abanto y Ciervana)
- Jesús Antonio Monreal (Director de Empleo y Formación del Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza)
- Francisco Javier Montejo (Gerente de Etra Norte)
- Gotzone Mora (Departamento de Sociología II de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad del País Vasco)
- Miguel Moral (Director de la División de Servicios de Corporación IBV)
- Jesús Manuel Morán (Jefe de Investigación y Docencia Médica del Hospital de Cruces)
- Mikel Moreno (Redactor Jefe de El Mundo del País Vasco)
- Diego Moyano (Presidente de Inguralde)
- José Miguel Múgica (Director General de Eusko Trenbideak/Ferrocarriles Vascos S.A.)
- Javier Muniozguren (Director de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicaciones)
- Marcos Muro (Subdirector General de Lan Ekintza, S.A.)
- Koldo Narbaiza (Director General de Cultura de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Jesús Navarrete (Director de Tecsa)
- Angel Nieva (Director General de Bilbao Ría 2000)
- Joaquín Ochoa (Presidente de la Comisión de Formación de Confebask)
- Fernando Ochoa (Gerente del Athletic Club de Bilbao)
- José Luis Olabari (Presidente ASCOVI-BIEBA)
- Juan José Olabarria (Delegado de Seguridad Ciudadana del Ayuntamiento de Bilbao)
- Luis Olaortúa (Consejero de Idom)
- Fernando Olmos (Subdirector General de Ibermatica)
- Nikolas Oñate (Alcalde del Ayuntamiento de Plentzia)
- Mikel Oregi (Director de Gestión y Desarrollo de Sprilur)
- M^a Luisa Ortega (Directora de Protección Civil y Circulación del Ayuntamiento de Bilbao)
- Cristina Ortega (Instituto Interdisciplinar de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto)
- Paul Ortega (Director de UNESCO)
- Mikel Ortiz de Arratia (Jefe de Relaciones Públicas de Petronor)
- José Ignacio Ortiz (Consejero Delegado de Bizkaiko Bideak)
- Carlos Ortueta (Director Comercial de la Zona del País Vasco de Elecnor, S.A.)
- Jon Ortuzar (Director General del Palacio Euskalduna de Congresos y de la Música de Bilbao)
- Julián Padierna (Gerente de Cercanías del País Vasco de RENFE)
- Juan Manuel Pedrero (Director de Mercado de Transporte de Fundación Robotiker)
- Carlos Pera (Alcalde del Ayuntamiento de Barakaldo)
- Jorge Peral (Concejal de Acción Social y Salud del Ayuntamiento de Muskiz)
- Ignacio Pérez (Director Gerente de El Correo)
- Margarita Pérez de Zabalza (Financial and Administrative Manager, European Software Institute)
- Ana Elvira Pérez (Concejal de Bienestar Social, Sanidad y Consumo del Ayuntamiento de Etxebarri)
- Enrique Portocarrero (Director del Círculo de Empresarios Vascos)
- Javier Puertas (Concejal de Acción Social, Sanidad y Empleo del Ayuntamiento de Leioa)
- Teresa Querejazu (Presidente de la Fundación Etorikintza)
- Fernando Querejeta (Director General de Idom)
- Gloria Quesada (Directora Gerente del Hospital de Cruces)
- Javier Retegi (Director de Desarrollo Tecnológico y Calidad de Mondragón Corporación Cooperativa)
- Fernando Revuelta (Departamento de Urbanismo y Relaciones Municipales de Autoridad Portuaria de Bilbao)
- Juan Antonio Rivas (Vicerrector de Campus de Bizkaia de la Universidad del País Vasco)
- Arantza Rodríguez (Departamento de Economía Aplicada I de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco)

- Mercedes Rodríguez (Directora de Ordenación Turística del Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza)
- Susana Rodríguez (Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Comercial de Deusto)
- Antonio Roldán (Desarrollo de Proyectos de Fundación BBVA)
- Juan Carlos Romeo (Jefe de la Sección de Planificación y Proyectos del Consorcio de Transportes de Bizkaia)
- Francis Roudière (Cónsul General del Consulado de Francia)
- Mikel Ruiz (Director del Centro de Formación de Somorrostro)
- José Pablo Ruiz (Investigador del Departamento de Consultoría Tecnológica de Fundación Robotiker)
- Francisco Ruiz (Concejal de Urbanismo, Obras y Servicios y Deportes del Ayuntamiento de Portugalete)
- Inmaculada Ruiz (Presidenta del Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales)
- José Luis Sabas (Concejal de Cultura y Turismo del Ayuntamiento de Bilbao)
- Rafael Fco. Sagarduy (Gerente de Medio Ambiente de Idom)
- Josu Sagastagoitia (Director Gerente de Metro Bilbao, S.A.)
- Karmelo Salaberri (Concejal de Personal y Seguridad Ciudadana del Ayuntamiento de Getxo)
- Javier Salazar (Decano del Colegio Oficial de Arquitectos Vasco-Navarro)
- Begoña Salinas (Directora de Bilbao 700 III millenium)
- Roberto San Salvador del Valle (Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto)
- Julián Andrés Sánchez (Director Gerente del Parque Tecnológico de Zamudio)
- Francisco Sancho (Jefe de Formación de Babcock & Wilcox Española, S.A.)
- Juan Francisco Santacoloma (Director del Área Universidad-Empresa de la Universidad de Deusto)
- Jesús Santacruz (Delegado de Zona Norte de Indra SSI, S.A.)
- José Ramón Santillán (Director de Obras Sociales de Bilbao Bizkaia Kutxa)
- Lander Sarasola (Vicerrector para el Alumnado de la Universidad del País Vasco)
- M^a Luisa Setién (Directora de la Escuela Universitaria de Trabajo Social de la Universidad de Deusto)
- Gorka Sierra (Director de la Sociedad Coral de Bilbao)
- Juan Carlos Sinde (Director de Área de Abandoibarra de Bilbao Ría 2000)
- Iñaki Susaeta (Jefe de Línea de Suelos y Resíduos de la Fundación Gaiker)
- Rafael Suso (Managing Director EKD)
- Mikel Torres (Responsable de Formación de CEDEMI)
- Inés Trincado (Concejal de Bienestar Social y Salud Pública del Ayuntamiento de Getxo)
- Luis María Ullibarrí (Director Gerente de Hobetuz)
- Koldo Unceta (Director del Instituto Hegoa de la Universidad del País Vasco)
- M^a del Carmen Urbieta (Directora General de Medio Ambiente de la Diputación Foral de Bizkaia)
- Andrés Uriarte (Concejal de Urbanismo del Ayuntamiento de Getxo)
- Jon Uriarte (Director de Seguridad Ciudadana del Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza)
- Roberto Urkitza (Director de Estrategia Empresarial)
- Víctor Urrutia (Vicerrector de Profesorado de la Universidad del País Vasco)
- Juan Luis Urrutia (Asesor de Bilbao Metropoli-30)
- Jon Koldobika Urrutia (Director de IVAP)
- Eduardo Urturi (Director del Departamento de Relaciones Internacionales de SPRI)
- Ana Paula Valle (Comunicación e Imagen de La Caixa)
- José Alfonso Vallejo (Secretario del Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos del País Vasco)
- Eduardo Vallejo (Director Gerente del Consorcio de Transportes de Bizkaia)
- Iñaki Vázquez (ESIDE - Área de Telecomunicaciones de Universidad de Deusto)
- Ramón Vega (Concejal de Urbanismo y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Santurtzi)
- Juan Ignacio Vidarte (Director General Guggenheim Bilbao Museoa)
- José Luis Villacorta (Jefe de Opinión de El Mundo del País Vasco)
- E. Jesús Villanueva (Decano del Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos del País Vasco)
- Iñaki Zarraoa (Alcalde del Ayuntamiento de Getxo)
- Roberto Zubiaga (Director de Medio Ambiente y Química de Fundación Labein)
- Miguel Zugaza (Director del Museo de Bellas Artes de Bilbao)
- Santos Zunzunegui (Catedrático de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Información de la Universidad del País Vasco)