

El proceso de revitalización del Bilbao Metropolitano

(The process of revitalising Metropolitan Bilbao)

Garrido Martínez, José Antonio

Bilbao Metropoli-30. Gran Vía, 45, 2ª planta. 48011 Bilbao
jagarridom@terra.es

BIBLID [0212-7016 (2004), 49: 1; 23-50]

El proceso de revitalización del Bilbao Metropolitano, mediante la colaboración de las iniciativas pública y privada, se ha canalizado a través de la Asociación Bilbao Metropoli-30. Después de un decenio 1991-2000 de desarrollo de infraestructuras, el proceso continúa en una clara tendencia hacia los intangibles, basados en el triángulo personas –actividad de la ciudad– atractivo de la ciudad. De ahí que el objetivo de la ciudad para el año 2010 se haya definido como "Bilbao la ciudad donde las ideas (los sueños) se hacen realidad".

Palabras Clave: Proceso de revitalización. Colaboración público-privada. Infraestructuras. Valores. Personas. Innovación. Liderazgo.

Bilbo Metropolia indarberritzeko prozesua, ekimen publikoaren eta pribatuaren arteko lankidetzeta dela medio garatzen ari dena, Asociación Bilbao Metropoli-30 izeneko elkarteak bideratu du. Azpiegiturak garatu diren hamarkada baten ondoren (1991-2000), ukiezinetara garbiro joz jarraitzen du prozesuak, pertsonak-hiriaren jarduera-hiriaren erakargarritasuna hirukotea oinarri harturik. Hortik dator hiriaren helburua, 2010 urterako honela definitu izan dena: "Bilbo, ideiak (ametsak) egia bihurtzen diren hiria".

Giltza-Hitzak: Indarberritze prozesua. Lankidetzeta publiko-pribatua. Azpiegiturak. Balioak. Pertsonak. Berrikuntza. Buruzagitza.

Le processus de revitalisation du Bilbao Métropolitain, au moyen de la collaboration des initiatives publique et privée, s'est canalisé à travers l'Association Bilbao Metropoli-30. Après une décennie 1991-2000 de développement d'infrastructures, le processus continue de tendre clairement vers les intangibles, basés dans le triangle personnes –activité de la ville– attrait de la ville. D'où le fait que l'objectif de la ville pour 2010 ait été défini comme "Bilbao la ville où les idées (les rêves) deviennent réalité".

Mots Clés: Processus de revitalisation. Collaboration publico-privée. Infrastructures. Valeurs. Personnes. Innovation. Leadership.

1. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL PROCESO DE REVITALIZACIÓN DEL BILBAO METROPOLITANO. CONTEXTO PREVIO A LA REVITALIZACIÓN DE BILBAO

La historia de la revitalización de Bilbao es una **historia reciente**. En pocos años, la imagen de ciudad industrial ha ido tornándose en una estampa muy diferente que, combinando elementos arquitectónicos modernos y una oferta de servicios de alta calidad, coloca a Bilbao en la primera línea de Europa en cuanto a revitalización de áreas metropolitanas.

Fue durante la **segunda mitad del siglo XIX y la primera del siglo XX** cuando se produjo el **mayor desarrollo económico en Bilbao y su área metropolitana**. Este impulso económico se debió, fundamentalmente, a la eclosión de la industria siderometalúrgica, de los astilleros navales, de las actividades portuarias y la extracción de mineral de hierro, alcanzándose niveles que convirtieron a Bilbao en un punto de referencia en el ámbito europeo.

Pero en la segunda mitad de la década de los 70 y durante la década de los 80, comenzó el **declive industrial** que dejará a Bilbao sumido en una profunda crisis. La recesión económica fue debida, esencialmente, a la excesiva especialización de la industria, que reaccionó tarde a los cambios y no se adaptó a las nuevas formas de producción. Como elemento inseparable a este fenómeno, el paro aumentó considerablemente y la crisis dejó atrás un **entorno físico muy afectado** por el desarrollo industrial anterior y lleno de ruinas industriales. Bilbao y su área metropolitana se enfrentaron de esta forma a la desindustrialización que ya había comenzado a afectar a otras ciudades europeas que, del mismo modo que Bilbao, habían basado su desarrollo en la industria especializada.

Por otro lado, fenómenos como las **inundaciones de 1983**, que asolaron el Casco Viejo bilbaíno, agravaron aún más la situación de comerciantes y habitantes de la zona, que vieron sus negocios y sus casas anegadas por el agua desbordada de la Ría del Nervión.

Este contexto dibuja un **panorama** desolador para Bilbao cuyos **aspectos definitorios** eran los siguientes:

Crisis económica: obsolescencia de los sectores productivos que debían adaptarse a los nuevos modos de producción incorporando tecnologías limpias.

Infraestructuras insuficientes: incapaces de responder a las necesidades y contingencias de los habitantes de Bilbao. Este extremo quedó patente tras las citadas inundaciones del 83.

Entorno urbano carente de atractivo: el aspecto físico de Bilbao no constituía un elemento atractivo y por lo tanto era un freno a la inversión y el desarrollo económico de la ciudad.

Por consiguiente, la crisis exigía un **replanteamiento del futuro desarrollo urbano de la metrópoli** capaz de devolver a la ciudad el protagonismo que había llegado a tener gracias a su posición pionera en el desarrollo industrial. Exigía la construcción de una **ciudad post-industrial** en la que los **servicios y las nuevas tecnologías** desempeñasen el papel central del nuevo desarrollo económico y en la que el entorno físico y urbano fuese una variable, anteriormente no considerada pero, muy a tener en cuenta en los planes futuros. En definitiva, resultaba necesario realizar una reflexión: en torno a una profunda transformación de la base económica de Bilbao. Se necesitaba planificar estrategias económicas así como infraestructuras y servicios propios no ya de una ciudad, sino de una metrópoli.

Los inicios de la revitalización de Bilbao

Ante el panorama en el que Bilbao se encontraba inmerso, se comenzó a pensar en una cuestión de fondo: **Bilbao era una metrópoli de viejo cuño con su base económica totalmente quebrada**. Se hacía necesario buscar una solución para conseguir sacar a flote la ciudad.

Para ello fue necesario **diseñar un plan estratégico** que fijara un conjunto coherente de objetivos a corto y a largo plazo y que permitiera aunar voluntades y coordinar las actividades de las diferentes instituciones (comunitarias, estatales, autonómicas y municipales).

La iniciativa del plan no fue aislada; sino que coincidió con otras actuaciones a diferentes niveles que ponían de manifiesto la importancia de la revitalización del Bilbao Metropolitano como un factor crítico en el desarrollo del País Vasco. Entre estas actuaciones, se encontraban el **Congreso sobre Renovación Urbana de Ciudades Industriales**, convocado por el Departamento de Urbanismo y Medio Ambiente, la **Conferencia de Regiones de Antigua Industrialización** celebrada por la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI) o las **Jornadas Vizcaya ante el siglo XXI** organizadas por la Real Sociedad Bascongada de Amigos del País. También pueden citarse las iniciativas lanzadas para la articulación del llamado Eje Atlántico que destacaban el papel central del Bilbao Metropolitano. A su vez, hay que señalar el estudio previo a la elaboración de la **Directriz Integral del Bajo Nervión** elaborado conjuntamente por el Departamento de Urbanismo, Vivienda y Medio Ambiente del Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Vizcaya cuya finalidad era sentar las bases para acometer la renovación física del tejido urbano del área metropolitana.

Esta **pluralidad de iniciativas y puntos de vista** evidenciaban la sensibilidad de la sociedad y sus instituciones ante el papel que había de jugar el Bilbao Metropolitano. Se sentía una profunda preocupación por su distanciamiento de las modernas metrópolis urbanas y sus ejes de articulación y, sobre todo, se expresaba una voluntad inequívoca por afianzarse en el futuro. El **Plan Estratégico del Bilbao Metropolitano** podría ser el **instrumento que sirviese de palanca de transformación**, tendiendo el puente entre el pasado y el futuro, convirtiendo así el Bilbao Metropolitano en una ciudad preparada para afrontar los retos del futuro.

2. CONSTITUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN BILBAO METROPOLI-30

En mayo de 1991 se fundó **Bilbao Metropoli-30**, que asumió la responsabilidad directa de finalizar el Plan de Revitalización y poner en marcha sus estrategias prioritarias.

La Asociación Bilbao Metropoli-30 se constituyó bajo la forma jurídica de **Asociación de Promoción e Investigación**, con la finalidad de revitalizar el **Bilbao Metropolitano**, entendiendo por tal la aglomeración urbana del Bajo Nervión definida como una realidad social y económica sin límites territoriales precisos y cuya existencia se proyecta en el entorno regional e internacional.

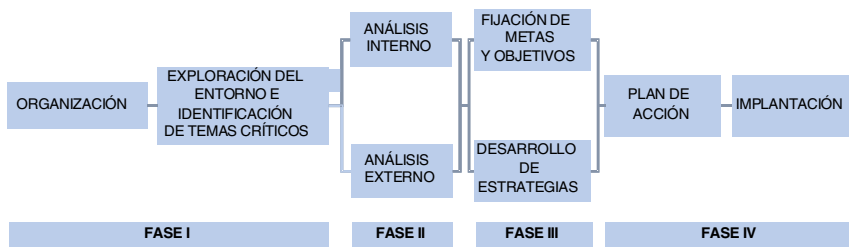
En aras a lograr este objetivo, Bilbao Metropoli-30 concentró inicialmente sus esfuerzos en concluir la **elaboración del Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano**.

A partir de la finalización del diseño del Plan de Revitalización en 1992, la Asociación orienta sus actividades a impulsar el **lanzamiento del proceso de revitalización**, a través de la colaboración público-privada.

A lo largo de la última década, el proceso de revitalización del Bilbao Metropolitano se ha convertido en un **modelo internacional de referencia** para aquellas ciudades afectadas por el declive industrial y que necesitan reinventar las bases de su prosperidad, mediante la definición e implantación de estrategias innovadoras. Prestigiosas instituciones, como la DG REGIO de la Comisión Europea, la OCDE y el Banco Mundial han destacado los logros de este proceso de revitalización, asentado en una intensa colaboración entre las administraciones públicas, las empresas, las universidades y el tercer sector.

La institucionalización de la reflexión y acción estratégicas en la Asociación Bilbao Metropoli-30 ha servido de guía para la **constitución de entidades con fines similares** en ciudades como Barcelona (Associació Pla Estratègic Barcelona 2000), Caracas (Fundación Caracas), Valencia (Asociación Valencia 2015), Lyon (Grand Lyon Prospective), Zaragoza (Asociación Ebrópolis), Málaga (Fundación CIEDES), Vigo (Fundación Provigo), Ferrol (Asociación Ferrol Metròpoli) o Geelong (Project Geelong en Australia).

El primer Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano se estructuró según una **metodología que comprendía cuatro fases**:



a) **FASE I. Organización y Exploración del entorno e identificación de temas críticos:** definición del modelo organizativo para gestionar el proceso de planificación y obtener una visión comprehensiva de la comunidad a la vista de las tendencias pasadas, las consideraciones actuales y las posibilidades futuras. Las áreas de actuación o temas críticos son:

- **Inversión en Recursos Humanos**
- **Metrópoli de servicios en una moderna región industrial**
- **Movilidad y Accesibilidad**
- **Regeneración Medioambiental**
- **Regeneración Urbana**
- **Centralidad Cultural**
- **Gestión Coordinada de las Administraciones Públicas y el Sector Privado**

Posteriormente, se ampliaron los temas críticos a ocho, incluyendo como octavo tema la articulación de la acción social.

b) **FASE II. Análisis interno-externo:** detección de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que ofrece el entorno.

c) **FASE III. Fijación de metas y objetivos y desarrollo de estrategias.** Las metas y objetivos definen la identidad deseada para la comunidad y los medios para alcanzarla. Las estrategias son las acciones específicas que definen cómo deben ser alcanzadas las metas y los objetivos.

d) **FASE IV. Plan de acción e implantación:** descripción detallada del plan de acciones, que recoge el análisis interno y externo, las metas y objetivos fijados, así como la lista de estrategias priorizadas.

El **objetivo** que se perseguía con la realización del plan era doble:

- **En primer lugar**, obtener –desde una perspectiva global de reflexión sobre la ciudad y su entorno–, un diagnóstico de su situación en ese momento que sintetizase, desde el punto de vista interno, sus puntos fuertes y débiles para valorarlos en función de las tendencias del entorno expresadas en forma de amenazas y oportunidades; dentro de este análisis externo, resultaba de gran importancia comparar la situación del Bilbao Metropolitano con las ciudades competidoras, para conocer su posicionamiento relativo. La contribución fundamental de este esfuerzo analítico fue la identificación de un reducido número de temas críticos que debían concentrar el esfuerzo posterior del Plan Estratégico.

- **En segundo lugar**, implicar a organizaciones y personas en el proyecto de revitalización del Bilbao Metropolitano. Para ello, la idea debía presentarse a los principales agentes económicos, sociales y políticos, ganando su

adhesión. El Plan Estratégico se configuraba como un proyecto de ciudad que permitía comprometer desde abajo a todas las entidades influyentes en el futuro del área metropolitana.

Bilbao Metropoli-30: Canal de la Revitalización

El Plan Estratégico preveía la existencia de una organización que, **agrupando a empresas privadas y Administraciones Públicas, impulsará el Plan como instrumento revitalizador del Bilbao Metropolitano**. Se planificó hacer coincidir la creación de la Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano (Bilbao Metropoli-30) con el comienzo de la Fase III del Plan Estratégico.

Consecuentemente, **la Asociación se constituyó el 9 de Mayo de 1991** conforme a lo previsto en la Ley de Asociaciones de la Comunidad Autónoma del País Vasco, con el fin **de realizar acciones de promoción e investigación encaminadas a la revitalización del Bilbao Metropolitano**, entendiéndose por tal la aglomeración urbana del Bajo Nervión definida como una realidad social y económica sin límites precisos, cuya existencia se proyecta en el entorno regional e internacional.

Para llevar a Bilbao a lo más alto había que observar lo que estaba ocurriendo en el exterior, en aquellas metrópolis que, por sus características similares, podrían servir de ejemplo para la metrópoli bilbaína.

La Asociación fue calificada por el Gobierno Vasco como “**Entidad de Utilidad Pública**”, según lo establecido en sus Estatutos, **por estimar que contribuye a la promoción del interés general de Euskadi mediante el desarrollo de sus actividades**, en especial, por la consideración de la colectividad del área metropolitana de Bilbao y su radio de influencia como destinataria de cuantos beneficios pudieran derivarse de las actividades de la Asociación.

La Asociación fue constituida por el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia y el Ayuntamiento de Bilbao, adhiriéndose en el mismo acto y en calidad de **Socios Fundadores**:

Altos Hornos de Vizcaya, Bilbao Editorial, Telefónica, Petronor, Puerto Autónomo de Bilbao, Bilbao Plaza Financiera, Banco Bilbao Vizcaya, Iberdrola, Bilbao Bizkaia Kutxa, Editorial Iparragirre, Renfe, Asociación de Municipios Vascos – Eudel, Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao, Universidad del País Vasco, Universidad de Deusto, IBM.

Podría parecer una organización excesiva para encauzar la revitalización de Bilbao. Por eso era necesario contar con la participación activa de amplios sectores sociales.

Así, en los primeros meses de 1992, se fueron incorporando otras empresas e instituciones en calidad de **Socios de Número**:

Dragados y Construcciones, Ayuntamiento de Sondika, Ayuntamiento de Getxo, Feria Internacional de Muestras, Labein, Ascovi-Bieba, Ayuntamiento de Muskiz, Ayuntamiento de Basauri, Consorcio de Aguas del Gran Bilbao, Talde, La Caixa, Ayuntamiento de Loiu, Ayuntamiento de Abanto-Zierbena, Elecnor, Idom, Ayuntamiento de Sopelana, Sener, Aurora Polar, Ayuntamiento de Lezama, Ayuntamiento de Leioa, Andersen Consulting, Ayuntamiento de Santurtzi, Ayuntamiento de Etxebarri, Tamoin, Gestec, Asociación de Comerciantes del Casco Viejo, Ayuntamiento de Alonsotegi, Asociación de Jóvenes Empresarios Vascos, Erhardi y cía, El Corte Inglés, Ayuntamiento de Plentzia, Parque Tecnológico de Zamudio, Socintec, Ayuntamiento de Urduz, Colegio de Aparejadores y Arquitectos Técnicos de Bizkaia, Ayuntamiento de Ortuella, Ayuntamiento de Barakaldo, Ayuntamiento de Barrika, Mondragón Corporación Cooperativa.

La Asociación se constituyó con el **objetivo inmediato** de finalizar el Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano, cuya terminación, prevista para junio de 1992, contemplaba una estrecha relación con la misión, objetivos, actuaciones y medios de la Asociación.

Se definió como **misión** de la Asociación: “Liderar la visión de futuro deseada para el Área Metropolitana de Bilbao, identificada en su Plan de Revitalización, promoviendo la competitividad económica internacional de la metrópoli y la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos, mediante la unión de esfuerzos públicos y privados”.

Las principales **funciones** a desarrollar por la Asociación se materializaron en seis grandes áreas:

- Estudios, investigaciones y acciones de formación sobre los temas críticos identificados en el Plan de Revitalización.
- Comercialización y marketing interno y externo de la imagen del área metropolitana.
- Divulgación y sensibilización en relación con las estrategias del Plan de Revitalización.

- **Financiación y esponsorización de actividades relacionadas con las estrategias del Plan.**
- **Coordinación e intermediación entre distintos agentes sociales para actuaciones conjuntas.**
- **Presión y lobby ante instituciones y empresas para el logro de los objetivos del Plan de la Asociación.**

En concreto, la asociación se va a encargar de publicar balances, realizar el seguimiento de diferentes indicadores de interés y su comparación con los de otras ciudades igualmente inmersas en procesos de transformación, y de realizar el **Informe Anual de Progreso del Bilbao Metropolitano**. Esto permitirá una evaluación de la trayectoria seguida a lo largo del proceso de revitalización de la ciudad.

Tras la implantación del Primer Plan Estratégico del Bilbao Metropolitano aprobado en 1992 y gracias al compromiso de instituciones públicas y privadas, la situación en ese momento había cambiado. Se estaba **inmerso en una nueva era** y como respuesta el **modelo de ciudad debía adaptarse a las nuevas pautas y las nuevas oportunidades**. Era necesario volver a reflexionar sobre cómo se podía conducir la metrópoli hacia el futuro.

En la década de los 90 la ciudad había **experimentado profundos cambios** en cuanto a revitalización metropolitana, que habían desembocado en una situación de **optimismo para los siguientes años**. El proceso aún no había terminado y era necesario seguir mejorando y avanzando hacia el futuro.

El objetivo era posicionar al Bilbao Metropolitano en la globalidad, crear **una ciudad "World Class"**. Después vendría el reto de llevar a Bilbao a lo que se denomina **"Best in World"**.

3. BILBAO 2010. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

La globalización, la transformación de las estructuras sociales y económicas, las tecnologías de la información y la comunicación y la emergencia de la sociedad multicultural configuran un nuevo escenario para el Bilbao Metropolitano.

Con el fin de responder adecuadamente a estos retos, en 1999 se concentraron los esfuerzos de la Asociación en el proyecto **"Bilbao 2010. Reflexión Estratégica"**, que contó con la participación de más de 300 expertos nacionales e internacionales y con la experiencia de 16 metrópolis mundiales. Las claves estratégicas de este proyecto fueron presentadas a los socios en la Asamblea General Extraordinaria del 25 de noviembre de 1999, presidida por el Lehendakari del Gobierno Vasco. Estas claves estratégicas persiguen transformar al Bilbao Metropolitano en un **lugar de oportunidades, donde las ideas se hacen realidad**. Gracias al intenso esfuerzo inversor reali-

zado en infraestructuras físicas durante la última década, el Bilbao Metropolitano podrá dedicar especial atención al desarrollo y valores intangibles necesarios para alcanzar esta meta.

Asimismo, y de acuerdo con esta visión compartida, el proyecto “Bilbao 2010. Reflexión Estratégica”, establece la **misión de Bilbao Metropoli-30** para la próxima década:

- Promover la identificación y atracción de líderes.
- Facilitar la articulación de sus ideas para su transformación en proyectos y su plasmación en realidades innovadoras, proporcionando la máxima riqueza a Bilbao en los ámbitos social y económico.
- Provocar la reflexión estratégica que permita elevar permanentemente la calidad de vida de todos los ciudadanos y el respeto de sus valores, historia e idiosincrasia.

A fin de asegurar el cumplimiento de esta misión, la Asociación ha de impulsar un proceso de **adaptación constante** a los cambios de su entorno, que permita alcanzar nuevas cotas de eficacia, eficiencia, calidad e innovación en los servicios prestados a sus socios y al conjunto de los ciudadanos del Bilbao Metropolitano. Esta adaptación se concreta en la consecución de tres objetivos a largo plazo:

1. Fortalecer el **liderazgo comunitario**, que facilita el trabajo conjunto en el desarrollo estratégico del área metropolitana de Bilbao.
2. Generar la **confianza** necesaria entre los líderes políticos, empresariales y comunitarios, para garantizar elevados estándares de calidad de vida.
3. Orientar el liderazgo hacia la adopción de **soluciones innovadoras** con **potencial transformador** de la realidad metropolitana.

La idea básica del Bilbao Metropolitano

Bilbao Metropoli-30, con la colaboración y participación de sus 130 socios y basado en la amplia reflexión estratégica que contempla el estudio del entorno mundial, llegó a la conclusión de que la llave que permitirá alcanzar cotas elevadas de crecimiento, generación de riqueza, mayor calidad de vida para todos y reconocimiento mundial, pasa por buscar, identificar y aprovechar con decisión y acierto las ideas propias y/o foráneas convirtiéndolas en proyectos.

En definitiva, que es preciso construir entre todos un Bilbao Metropolitano en el que los ideales, cualesquiera que fuesen, son posibles, un Bilbao capaz de identificar, comprar y materializar las buenas ideas en provecho de toda la comunidad, un Bilbao en el que fluyen, se potencian y germinan las ideas. En consecuencia, un Bilbao Metropolitano que da la bienvenida a los sueños, la ciudad para las personas que aman las nuevas ideas y que se identifican con el espíritu de atracción y promoción de buenas ideas: si es bueno es para Bilbao.

Esta idea básica viene además reforzada y avalada por una historia de ideas innovadoras que en momentos clave de la ciudad, la han proyectado con nuevo impulso hacia el futuro. Es por ello que la idea básica elegida se entronca en las raíces históricas, sociales y culturales de la ciudad y sus gentes. En las características que la identifican como comunidad de personas que han llegado hasta la actualidad, proyectando ilusiones, saltando barreras y superando crisis. Sin lugar a dudas, todo ello es una importante garantía de éxito, pues se pone como meta reforzar lo que la ciudad ha sido capaz de realizar a través de su historia. Existe por lo tanto una clara coincidencia entre lo que es necesario hacer para conseguir el éxito y lo que Bilbao ha demostrado que es capaz a través de la historia.

Las claves de futuro que impulsan la idea básica

Para que la idea básica tenga éxito como motor de futuro, es preciso además de identificarla alimentarla convenientemente teniendo en cuenta tanto las circunstancias internas, como externas que son las que condicionan el mundo. Esto es, se debe responder a una pregunta crucial ¿cuáles son las claves que permitirán al Bilbao Metropolitano, **hacer realidad sus sueños y seguir avanzando en la búsqueda de la excelencia** para construir entre todos una metrópoli de referencia en el mundo?

En primer lugar, para convertir en realidades los sueños se precisa un Bilbao Metropolitano **con líderes capaces de generar y también analizar, adquirir y materializar las ideas**, recoger las opiniones y pensamientos más avanzados y llevarlos a la práctica con la contribución de toda la comunidad.

En segundo lugar, el triunfo de las ideas depende de la **capacidad de las personas**. Estas son su germen, las que pueden soñar y plantear una vida en comunidad con visión de futuro. Todas las personas son importantes en la construcción de la comunidad metropolitana. Todas, independientemente de su formación, de su estatus, o del éxito social conseguido, porque son piezas de una visión común de futuro. En buena lógica y además de esta apuesta global por las personas, el Bilbao Metropolitano precisa **impulsar el colectivo de profesionales por su potencial de liderazgo** y, muy especialmente, por su saber hacer y mayor capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías y a la rápida evolución de los cambios socioeconómicos que se están viviendo.

En tercer lugar, **el conocimiento y la innovación son la semilla de nuevas ideas y motor de crecimiento**. La innovación entendida como fenómeno social, es el modo a través del cual los individuos y las sociedades expresan su creatividad, sus anhelos y deseos y, además aceptan las novedades que son necesarias para seguir avanzando. Como constatan las nuevas teorías del crecimiento, el conocimiento y la innovación, son factores básicos de la competitividad y son las empresas y las organizaciones en general, las que en última instancia absorben las ventajas tecnológicas derivadas del proceso de innovación.

En cuarto lugar, el éxito de las personas, empresas e instituciones pasa por su pertenencia y participación en los grupos más avanzados y que establecen los estándares a nivel mundial. Es el llamado **networking**. En este contexto es donde surge la necesidad de que el Bilbao Metropolitano afiance su renovación a todos los niveles mediante el uso de nuevas herramientas que ahonden en la colaboración y en el trabajo en red con otros agentes con objetivos comunes y/o complementarios a los propios, tratando de llegar a objetivos más ambiciosos que los que se plantearían a título individual.

Finalmente, la quinta clave seleccionada para sustentar la idea básica de futuro es la articulación de una **metrópoli seductora en la que las personas quieren y desean vivir**. Un Bilbao Metropolitano que conjugue un elevado nivel de calidad de vida de sus ciudadanos, con un gran atractivo para los foráneos, invitándoles a participar en un proyecto común de futuro y un proceso continuo de promoción y renovación social. De algún modo esta última clave seleccionada es el soporte y la que da sentido y forma al resto de las seleccionadas para sustentar la idea básica de futuro.

En las cinco claves que soportan la idea básica de futuro, el Bilbao Metropolitano no parte de vacío, pues ha contado a lo largo de toda su historia con importantes líderes económicos y sociales, ha sabido tradicionalmente dar una gran importancia al saber hacer y profesionalidad de sus gentes, ha destacado por ir más allá de las necesidades de corto plazo y contar con un tejido productivo innovador y competitivo y, finalmente, se ha perfilado por ser una sociedad abierta al mundo y dispuesta a la colaboración internacional en la búsqueda de nuevas oportunidades, así como preocupada por establecer una comunidad no excluyente en la que el éxito se extiende a todas las capas de la sociedad. Todo ello, da aún mayor credibilidad a la ambiciosa idea básica seleccionada y diferencia al Bilbao Metropolitano de otras ciudades y ámbitos geográficos.

Aspectos fundamentales que sustentan las claves de futuro del Bilbao Metropolitano

En el proceso de reflexión estratégica se identifican ocho aspectos fundamentales que son la base de las cinco claves de futuro del Bilbao Metropolitano. Estas son: la colaboración público-privada, la articulación de un sistema formativo de calidad, el reto de una sociedad conectada y que apuesta por la cooperación internacional, la configuración de una ciudad

habitables y seguras, la modernidad cultural como catalizador de una sociedad culta y abierta a las nuevas culturas, un nuevo impulso a la regeneración urbana, la creación de un sistema socioeconómico y empresarial competitivo, innovador y sostenible y, finalmente, la constitución de una sociedad integrada e integradora.

La colaboración público privada

La colaboración público privada que incide y soporta la construcción del necesario liderazgo que la gestión y ejecución de ideas precisa. En unos casos porque la participación de todos los agentes involucrados es el mejor modo para idear, diseñar y construir un liderazgo idóneo, necesario y legitimado para dar visión y confianza en el futuro. En otros casos, porque la colaboración público privada es fuente de credibilidad y solvencia que permite identificar con garantías potenciales líderes de la comunidad. En definitiva, la colaboración público-privada es una semilla sólida de liderazgo.

En el caso de Bilbao Metropoli-30, ejemplo claro y diferencial de colaboración público privada en el Bilbao Metropolitano, la unión de amplios y variados intereses públicos y privados de la metrópoli ha permitido, además de potenciar la visión estratégica de la metrópoli, identificar y poner en marcha contactos con redes internacionales de excelencia en multitud de áreas de interés para la metrópoli.

Resulta de notable interés también tener en cuenta que la colaboración público privada es un aspecto fundamental para identificar posibilidades de networking y promocionar el conocimiento y la innovación, pues favorece la creación de un clima de confianza entre los agentes que posibilita el intercambio de opiniones, compartir experiencias y transmitir los conocimientos.

Sistema formativo de calidad

El Sistema formativo es el segundo aspecto fundamental y la base para que las personas adquieran conocimientos, aptitudes y liderazgo que les permitan alcanzar sus propios sueños y contribuir a los de la colectividad.

Un sistema formativo que debe contar con dos características básicas: ser de carácter internacional para aprovechar las posibilidades de la colaboración más allá de las fronteras, y de calidad para convertirse en un polo de excelencia generador de ideas y profesionales de primera línea.

Sociedad conectada y que apuesta por la cooperación internacional

Un tercer aspecto fundamental es la configuración de una sociedad conectada y que apuesta por la cooperación internacional con dos aspectos básicos y que fortalece dos elementos cruciales: por un lado, las tecnologías de la

información que conforman la infraestructura básica del networking y que, además, facilitan una conexión rápida y eficiente a amplias e importantes fuentes de conocimiento y, por otro, el conocimiento de idiomas y, en particular, de la lengua inglesa que se está consagrando rápidamente como una herramienta de comunicación en todos los ámbitos de la vida económica y social.

Ciudad habitable y segura

La seguridad en la metrópoli o lo que es lo mismo la articulación de una ciudad habitable y segura, es el cuarto aspecto que soporta las claves estratégicas elegidas para el Bilbao Metropolitano. En la sociedad moderna, la seguridad es una de las condiciones que de modo más directo impactan en la conducta de los ciudadanos y en su nivel de vida.

La falta de seguridad influye de modo muy negativo en la imagen de la ciudad hasta el punto que puede llegar a ser un importante freno a su expansión y un serio impedimento para integrar y consolidar en la metrópoli, personas, empresas e instituciones y organizaciones excelentes a nivel mundial. La seguridad es un aspecto imprescindible para cualquier metrópoli de éxito y el Bilbao Metropolitano aunque cuenta con un elevado estándar en este aspecto, debe potenciarlo o al menos no descuidarlo y dejar que caiga a cotas inferiores a las actuales.

Modernidad cultural en una sociedad culta y abierta a las nuevas culturas

La cultura y la modernidad cultural son un nuevo modo de configurar una comunidad abierta, moderna, educada, creativa e innovadora y atractiva para sus ciudadanos y para el resto del mundo. En este sentido, es un nuevo aspecto fundamental que sustenta el futuro del Bilbao Metropolitano. El museo Guggenheim, innovador y emblemático y que, sin duda, ocupará un lugar de privilegio en la historia del País Vasco supone el banderazo de salida para un nuevo modo de articulación social que involucra a todos los ciudadanos en la edificación de una metrópoli que conjuga las tradiciones locales y valores populares con elementos contemporáneos y vanguardistas. Nuevos elementos que implican un nuevo modo de entender la regeneración urbana como vía para la potenciación de actividades de ocio, turismo, entretenimiento y cultura, que sirve para alentar nuevas actividades económicas que pueden ser utilizadas para integrar la tendencia y trayectoria industrial de la metrópoli y llevar adelante nuevos e innovadores proyectos de renovación del tejido productivo.

Impulso a la regeneración urbana

Inciendo de nuevo en la importancia de establecer en el Bilbao Metropolitano un entorno seductor y con calidad de vida, se debe potenciar el proceso de regeneración urbana iniciado en los últimos tiempos, como un

nuevo aspecto fundamental y de futuro. Un nuevo impulso en el que prime el crecimiento inteligente, basado en soluciones innovadoras con visión integral y de futuro, que favorezcan nuevas actividades económicas, y que tenga en cuenta una vertiente social y de integración de todos los ciudadanos.

Sistema socioeconómico y empresarial competitivo, innovador y sostenible

El séptimo aspecto fundamental es uno de los soportes de muchas estrategias de ciudades en el mundo que se han dado cuenta que la prosperidad económica, el crecimiento del empleo, la calidad de vida y un medio ambiente urbano de gran calidad son elementos del mismo conjunto y deben ser tratados de modo inseparable.

La sostenibilidad implica desarrollar un entorno atractivo y seductor, siendo consciente de los problemas y dificultades que puede generar un proceso irreflexivo de crecimiento. Así la sostenibilidad implica un grado elevado de solidaridad con otras zonas y, muy especialmente con las generaciones futuras.

Sociedad integrada e integradora

Finalmente, ninguno de los aspectos fundamentales anteriores en los que se basan las claves de futuro del Bilbao Metropolitano tendrían sentido sin una comunidad integrada e integradora, en la que no exista fragmentación social y todos tengan cabida.

El Bilbao Metropolitano tiene que basar su prosperidad económica en la diversidad y pluralidad, integrando sin distinción a todos sus ciudadanos y colectivos. Todo ello redundará en mejores condiciones de vida para todos y un mayor y sostenible atractivo de la ciudad para los visitantes y profesionales que deseen instalarse en la metrópoli para materializar sus sueños e ideas.

4. BILBAO 2010. LA ESTRATEGIA

La Asociación presentó en el año 2001, en una Asamblea General Extraordinaria presidida por el Lehendakari y celebrada el 4 de abril en el Guggenheim Bilbao Museoa, el plan estratégico denominado "**Bilbao 2010. La Estrategia**". Su objetivo consiste en conducir la reflexión estratégica, sus claves y sus aspectos fundamentales, hacia proyectos que permitan a Bilbao aprovechar el cambio ya realizado y proyectar la metrópoli como ciudad reconocida y de clase mundial en la Sociedad del Conocimiento.

Es preciso activar valores y poner en marcha **nuevos proyectos emblemáticos** 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 esta década deben encontrar su encaje en los avances logrados en los pasados diez años, complementando 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.

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**.

El punto de inflexión viene al pasar del énfasis en las infraestructuras al **énfasis en los intangibles**.

El objetivo de "Bilbao 2010. La Estrategia" es el desarrollo de **un contexto avanzado de conocimiento** en el que **los sueños de iniciativas altamente innovadoras se hagan realidad**.

Elementos básicos de "Bilbao 2010. La Estrategia"

Para el desarrollo de un contexto avanzado de conocimiento en el que los sueños de iniciativas altamente innovadoras se hagan realidad, contamos con **tres elementos básicos**:

- 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**.

- **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. 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”. Para ello es imprescindible fomentar y crear un entorno adecuado para el desarrollo de este tipo de actividades de alto valor añadido.

• El logro del **atractivo de la ciudad** consiste en la consideración de la ciudad como un **espacio vital, un lugar habitado y habitable**, que tiene como objetivo prioritario lograr 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.

Los proyectos estratégicos

Los **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” 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. Dentro de estos proyectos se encuentran:

- **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.

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**.

• 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.

Se trata por tanto de una iniciativa que redundaría en interés de todo el mundo y, por consiguiente, podría servir para **anar 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.

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 ciudadanaña 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**

Consiste en 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**.

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.

- **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 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**. 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 Ilgner, 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.

- **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**. 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 puente 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 un 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, y 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.

De esta manera, 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 puede servir para atraer a buenos profesionales y para garantizar su nivel de cualificación.

+ **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. Son los siguientes:

- **Programa avanzado en gestión empresarial a 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. 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.

- **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**

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. Además, 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.

- **Parques y alrededores**

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, y su integración en el conjunto urbano, en las redes de infraestructuras y de transporte público.

- **Ciudad segura**

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.

En una ciudad segura, 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. La finalidad es 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 y 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.

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 clase mundial o “world class”**, que cuenta con equipamientos e infraestructuras de calidad y de tecnología punta, y una oferta académica de gran calidad.

+ Por último, la **promoción de valores** que son de **carácter horizontal**, generando el sustrato y dando apoyo a todo el sistema urbano:

- **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 indivi-**

duos y comunidades de origen étnico y procedencias diferenciadas, al tiempo que se gestiona esta inmigración, a cuya presencia y llegada habremos de habituarnos necesariamente, para 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.

5. DE LAS INFRAESTRUCTURAS A LOS VALORES

Bilbao Metropolitano ha avanzado de manera notoria en su proceso de revitalización en estos últimos diez años. Desde principios de la década de los noventa, se impulsó y puso en práctica el Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano. En 1995, con la inauguración del primer gran proyecto estratégico, el Metro, **se pasa de una situación inicial de expectación a otra de entusiasmo**, acrecentado por la inauguración del Guggenheim Bilbao Museoa en 1997, seguido de una serie de importantes proyectos estratégicos.

El proceso de revitalización aborda una nueva etapa a partir de la **consolidación de una amplia base de infraestructuras estratégicas**, donde los valores sociales renovados permitirán culminar el proceso, posicionando al Bilbao metropolitano y, por extensión, al conjunto del País Vasco, en el con-

texto de las áreas europeas más avanzadas y competitivas. El nuevo contexto internacional de globalización de la economía, el rápido cambio tecnológico, la importancia creciente de las ciudades y la intensificación de la competencia obliga a poner el énfasis en las personas y sus valores como clave estratégica para el desarrollo futuro. La visión de futuro del Bilbao Metropolitano se nutre de un tejido humano formado por personas capaces de soñar y plantearse un futuro en comunidad, por personas con ideas, capacidad y saber hacer para llevarlas a la práctica.

El esfuerzo combinado de los sectores público y privado, centrado en sus comienzos en el lanzamiento del proceso de revitalización, ha ido evolucionando hacia el aprovechamiento del éxito alcanzado para abrirse a la generación de nuevos conocimientos, basados en la capacidad de innovación y el compromiso de todos con la visión estratégica. De la reflexión estratégica pasamos a la estrategia Bilbao 2010. “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. El objetivo es el desarrollo de un contexto avanzado de conocimiento en el que los sueños de iniciativas altamente innovadoras se hagan realidad.

El punto de inflexión viene al **pasar del énfasis en las infraestructuras al énfasis en los intangibles: de las infraestructuras a los valores**. De cara a los próximos años la prioridad no va a ser la creación de infraestructuras sino el desarrollo de otros intangibles relacionados con los valores. En la sociedad moderna no podemos estar con una escala de valores de la época industrial. La modernidad se define por valores, porque **el entorno global se mueve por intangibles** como ética, liderazgo, calidad. Estamos en un punto de cambio, de sociedad industrial a sociedad de valores. En la década de los 90 la situación era de déficit de infraestructuras. Por ello, nos volcábamos en este aspecto, que además conlleva pérdida de competitividad, justo en el momento en que las ciudades comenzaban a emerger.

Es cierto que no está todo terminado, pero lo que aún no está hecho está planificado o en proceso. Lo que hay que tener en cuenta es que las infraestructuras, por sí solas, no compiten. Por eso, esta sociedad tiene que aprender a poner sus infraestructuras en el estadio de la competencia global. Hay que **priorizar los valores** sobre las infraestructuras, incluso premiar al que gestiona bien los valores. **El futuro de Bilbao pasa por configurar una sociedad de valores**.

6. LA PERSONA Y SUS VALORES COMO MOTORES DEL DESARROLLO DE LA METRÓPOLI

Las personas son quienes pueden soñar y plantear una vida en comunidad con visión de futuro. Así, se reconoce que el éxito o fracaso de la estrategia planteada para Bilbao depende en última instancia de las **actuaciones y compromiso de las personas** que habitan en la ciudad.

El elemento **personas** es un pilar sobre el que se fundamenta la estrategia para Bilbao, porque son la esencia de la comunidad, en ellas reside el conocimiento, las ideas y para ellas es el cambio producido en Bilbao. 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. Esto es que las personas no son sólo la finalidad del cambio de Bilbao. También son su motor, porque en ellas residen los valores. Más aún, ellas encarnan los valores. **Todas las personas son importantes** en la metrópoli bilbaína, en la medida en que, como miembros de una comunidad, se convierten en piezas de una visión común de futuro. Las personas no sólo son capaces de generar ideas, sino también de llevarlas a la práctica con su esfuerzo.

De esta manera, el avance del proceso de revitalización del Bilbao metropolitano aconseja establecer el itinerario de posibles eventos en el que se incluirá la Fundación Valores, el Foro Mundial de Valores 2005 y la Expo Universal 2012, dirigido todo ello a la mejor comprensión social del cambio estratégico de infraestructuras a valores. El nuevo paradigma se fundamenta en la persona y sus valores, como motores del desarrollo, tal como ya se definió en la Reflexión Estratégica, Bilbao 2010: “Trae tus sueños a Bilbao”.

La Fundación Valores tendrá como finalidad, la identificación y posterior potenciación de los valores necesarios para el óptimo aprovechamiento de los importantes logros alcanzados en el proceso de revitalización llevado a cabo por la Asociación. La Fundación estará integrada por instituciones y empresas de reconocido prestigio, así como por personalidades relevantes de los tres territorios históricos.

7. CONCLUSIÓN

A lo largo de la historia de Bilbao en general, y de Bilbao Metropoli-30 en particular, ha quedado patente el valor de la **voluntad colectiva** en la transformación de sociedades. Y esa voluntad colectiva se ha de ver, de una manera especial, como la voluntad de concitar lo público y lo privado.

La colaboración público-privada es una constante en la metrópoli bilbaína y a modo ilustrativo, se puede traer a la memoria uno de los momentos de asociacionismo más importante que tuvo lugar durante las **inundaciones de 1983**, cuando en plena época de recesión económica, todos los bilbaínos y vizcaínos en general se agruparon y aunaron fuerzas en un intento de limpiar el Casco Viejo de los restos de lodo que habían quedado tras la bajada de las aguas. Pocos años después el Casco Viejo Bilbaíno, con el liderazgo de los comerciantes y un apoyo público comprometido recuperaba todo su esplendor y volvía a ser un polo urbano vivo y dinámico.

La colaboración público-privada es un aspecto fundamental que **alimenta el liderazgo**. Este es el **caso de Bilbao Metropoli-30** que, desde sus orígenes

en 1991, surge de la colaboración público-privada entre los principales grupos empresariales de la metrópoli y las Instituciones Públicas de la misma con el objeto de establecer las directrices estratégicas de la metrópoli, así como guiar y gestionar el proceso de revitalización. Inicialmente la preocupación por la crisis y los problemas que de ella se derivaban generaron la semilla de la unión de intereses públicos y privados en el seno de la asociación. **En la actualidad**, el éxito y las ganas de apostar por el futuro han extendido notablemente la cooperación para entre todos consolidar y explotar el éxito conseguido y catapultar a la metrópoli hacia una posición de privilegio en el contexto mundial de ciudades.

En el caso de Bilbao Metropoli-30, la colaboración público-privada ha permitido, además de **potenciar la visión estratégica metropolitana, la identificación, localización e integración de la ciudad en redes internacionales de excelencia en áreas diversas y de interés.**

La verdadera **riqueza de Bilbao** está en sus hombres y mujeres, en su capacidad para intuir en todo momento hacia dónde se dirigen las oportunidades del futuro. El desafío de hacer de la metrópoli una ciudad de clase mundial muestra una vez más el carácter inquieto y la energía de los bilbaínos para hacer cosas **por un futuro compartido.**