

BILBAO METROPOLITANO 2035. UNA MIRADA AL FUTURO



B I L B A O
Metropoli-30

| REFLEXIÓN ESTRATÉGICA |

Bilbao, Febrero 2016

Varias son las razones que han impulsado a la Asociación Bilbao Metropoli-30 a poner en marcha en el momento presente la definición de una nueva fase de la estrategia de futuro del área metropolitana de Bilbao.

Bilbao Metropoli-30 fue descrita por la OCDE en un estudio desarrollado en 2009 sobre Agencias de Desarrollo Local, como una entidad visionaria, colaborativa, ambiciosa, ágil, que define objetivos, que ocupa su nicho en el largo plazo de forma exclusiva y centrada.

Las razones que hacen de Bilbao Metropoli-30 el instrumento ideal para el desarrollo del pensamiento estratégico del área metropolitana serían las siguientes:

- Legitimidad
- Representatividad
- Largo plazo
- Integración y entusiasmo social
- Colaboración público-privada
- Escala metropolitana
- Trabajo para el liderazgo
- Conexiones internacionales. Benchmarking
- Conocimiento detallado del entorno metropolitano
- Potenciación de la Sociedad Civil

Este documento trata de recoger **las claves de una nueva reflexión** que debe guiar los pasos del **Bilbao Metropolitano 2035** para enfrentarse a los retos del crítico contexto actual que estamos viviendo, con el objetivo temporal de las dos próximas décadas. Partimos de que las infraestructuras y los valores marcaron los hitos en los que se ha basado el desarrollo del Bilbao Metropolitano en los últimos veinte años.

Una vez más, la colaboración público-privada será de vital importancia para alcanzar soluciones conjuntas, participando en iniciativas concretas que puedan contribuir al éxito de las mismas. ***Es importante, una vez más, destacar que la Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano desarrolla estrategias y fija objetivos (medibles y realizables) a largo plazo, promueve e impulsa la igualdad de oportunidades a la salida y el reconocimiento a la llegada y, por último, intenta compararse con países y territorios de dimensión e indicadores socio-económicos parecidos.***

Los orígenes de Bilbao y su metrópoli están vinculados a su ubicación estratégica, al mar, al comercio y a su paulatina conversión en la gran referencia económica del País Vasco y una de las más importantes del Estado. Efectivamente, 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, debido, 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 dejó a Bilbao y Bizkaia sumidos en una profunda crisis. El desempleo aumentó considerablemente llegando a ser hasta del 35% en determinados municipios del área metropolitana y la crisis dejó atrás un entorno físico y medioambiental muy afectado por el desarrollo industrial anterior, además de procesos de emigración y estancamiento de la población y, aparición de problemas de marginación social. En el caso del Bilbao Metropolitano, ocho grupos empresariales de clase mundial desaparecen de nuestro Territorio: AHV, B&W, General Electric, Euskalduna, Westinghouse, Etxebarria, Sefanitro, Unquinesa,...

A la altura de 1991 y ante el panorama en el que el Bilbao Metropolitano se encontraba inmerso, la crisis exigía un replanteamiento del futuro desarrollo 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 importante a tener en cuenta en los planes futuros, al objeto de garantizar una elevada calidad de vida para la ciudadanía y un alto grado de competitividad internacional.

En definitiva, resultaba necesario realizar una reflexión en torno a una profunda transformación de la base económica de Bilbao, planificando estrategias económicas, de infraestructuras y servicios propios no ya de una ciudad, sino de una metrópoli.

2.1. 1991-2000. Fase de las infraestructuras

Establecida la necesidad de iniciar el paso a la ciudad post-industrial, se fijaron las pautas del futuro desarrollo urbano mediante una ambiciosa renovación que debía abarcar toda el área del bajo Nervión, a fin de configurarse ésta como una metrópoli moderna. Para ello, en el seno de la Asociación Bilbao Metropoli-30 se diseñó el **Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano**, que debía fijar un conjunto coherente de objetivos a corto y a largo plazo y que permitiera aunar voluntades y coordinar las actividades de los diferentes niveles institucionales.

El Plan Estratégico del Bilbao Metropolitano definió **ocho temas críticos para el proceso de revitalización**:

- 1) Recursos humanos
- 2) Metrópoli de servicios avanzados en una moderna región industrial
- 3) Movilidad y accesibilidad
- 4) Regeneración medioambiental
- 5) Regeneración urbana
- 6) Centralidad cultural
- 7) Colaboración público-privada
- 8) Acción social

A lo largo de los últimos años, el proceso de revitalización del Bilbao Metropolitano y el trabajo de la Asociación Bilbao Metropoli-30 se han convertido en un modelo internacional de referencia para aquellas ciudades afectadas por el declive industrial que necesitan reinventar las bases de su prosperidad, mediante la definición e implantación de estrategias innovadoras.

Prestigiosas instituciones, como la DG REGIO (Directorate General for Regional and Urban Policy) 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, etc.

2.2 2001-2015. Fase de los valores

La situación del Bilbao Metropolitano al final de siglo XX era muy diferente a la situación de crisis que padecía diez años atrás. La metrópoli, firmemente apoyada por sus Administraciones Públicas, por una amplia colaboración social, y catapultada por el compromiso expresado en su Plan Estratégico, había experimentado un vigoroso proceso de revitalización en todos los ámbitos.

Sin embargo, el éxito alcanzado en el proceso de revitalización no era por sí mismo una garantía, sino que se hacía preciso indagar, de modo reflexivo, pero también imaginativo, en los condicionantes que imponía la evolución del contexto socio-económico mundial, junto con las características históricas, sociales y culturales de la propia metrópoli, para ser capaces de identificar un leitmotiv, una idea básica, capaz de aprovechar la inercia del pasado y servir de motor para ofrecer un impulso vigoroso hacia el futuro.

Así, el estudio de la evolución del contexto mundial, la rápida configuración de la nueva sociedad del conocimiento y el análisis de los puntos fuertes de la ciudad, permitió a alrededor de 1.000 profesionales que representaban a las entidades asociadas a Bilbao Metropoli-30, con ayuda de casi 200 expertos de talla mundial, identificar, en un proceso de Reflexión Estratégica, una idea básica de futuro en el horizonte del año 2010, que convenientemente alimentada y potenciada, permitiría a la ciudad ganar mayores niveles de calidad de vida para todos sus habitantes, avanzar en la búsqueda de la excelencia y convertirse en una metrópoli de referencia en el ámbito mundial.

El resultado fue la identificación de una visión de futuro, que constituía la llave que permitiría alcanzar cotas elevadas de crecimiento, generación de riqueza, mayor calidad de vida para todas las personas y reconocimiento mundial para la metrópoli, lo cual pasaba por buscar, identificar, y aprovechar con decisión y acierto las ideas propias y/o foráneas convirtiéndolas en realidades concretas. En definitiva crear y aprovechar las oportunidades que, sin duda, aparecerían en el mercado mundial.

Era preciso construir conjuntamente una metrópoli en la que los ideales fuesen posibles, capaz de identificar, comparar y materializar las buenas ideas en provecho de toda la comunidad. En definitiva, un Bilbao Metropolitano que diese la bienvenida a los sueños y que se configurase como la ciudad idónea para las personas que aman las nuevas ideas y que se identifican con ellas.

Como resultado de la Reflexión Estratégica previa, se reconocieron una serie de **valores** como fundamentales para el desarrollo competitivo y sostenible del Bilbao Metropolitano, sobre los que giró el Foro Internacional de Valores celebrado en 2006 definidos bajo las siglas **IPICA**:

- **Innovación:** Adelantarse a los cambios, introduciendo novedades o nuevas formas de hacer las cosas.
- **Profesionalidad:** Hacer las cosas bien ejerciendo la actividad con relevante **capacidad y aplicación.**

- **Identidad:** Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que lo caracterizan.
- **Comunidad:** Compartir proyecto a largo plazo por un conjunto de personas con intereses comunes.
- **Apertura al exterior:** Actitud favorable y de apertura a otras ideas y culturas.

En mayo de 2011, con motivo del XX Aniversario de Bilbao Metropoli-30, la Asociación presentó “Bilbao 2030. Es tiempo de Profesionales”. Desde entonces, está trabajando en el proyecto BasquePRO, vinculado con la profesionalidad, como valor paradigmático de nuestro futuro. BasquePRO enfatiza la importancia de las personas y sus valores, su capacidad de tener ideas, de poner en marcha proyectos, de ilusionarse, de trabajar con pasión, de sacrificarse y de arriesgarse como clave estratégica para el desarrollo urbano.

Con todo ello, el objetivo de esta segunda fase fue el de facilitar el cambio de paradigma de infraestructuras a valores, para culminar con éxito el proceso de revitalización del Bilbao Metropolitano consolidando a escala internacional su modelo de desarrollo estratégico, con la misión de explicar al conjunto de la sociedad y a sus líderes la importancia de los valores para el **desarrollo a largo plazo de las ciudades**, en particular, del Bilbao Metropolitano. El desarrollo de estos valores en la sociedad requiere, sin duda, de una estrategia progresiva y para su promoción es preciso contar con ciertos ingredientes como son el liderazgo, la ejemplaridad y la credibilidad de quienes los promocionan.

3

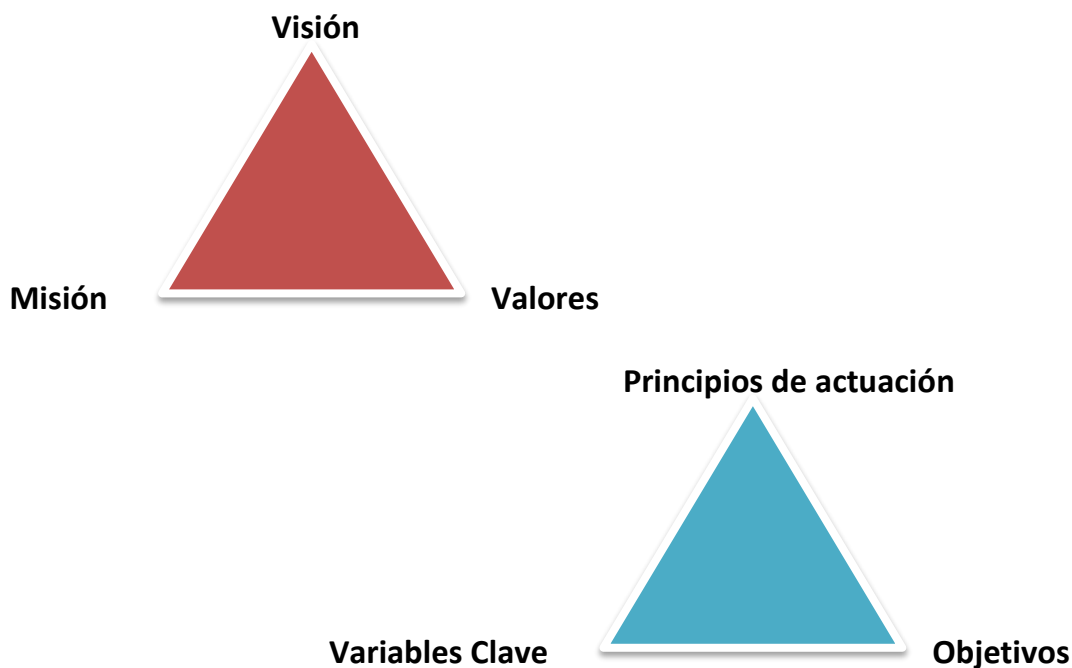
BILBAO METROPOLITANO 2015-2035. EN BUSCA DEL NUEVO PARADIGMA

Sin lugar a duda, puede afirmarse que la Fase del proceso de revitalización del Bilbao Metropolitano basado en las Infraestructuras desde 1991 a 2000 fue un éxito rotundo, en el cual las mejores expectativas se vieron superadas. La metrópoli logra una transformación física que, además del incremento de la riqueza y de la calidad de vida de sus habitantes, trajo consigo una proyección internacional impensable en el arranque del proyecto.

Por su parte y en cuanto a la Fase de lanzamiento de los Valores, aunque aún no ha sido totalmente superada, podemos afirmar que la preocupación por los intangibles y

la sensibilidad de las instituciones públicas, empresas y sociedad civil en general hacia este tema ampara el cambio de paradigma.

El NUEVO PARADIGMA tendrá como base **los 2 triángulos** que soportan la REFLEXIÓN ESTRATÉGICA 2035.



4

PRIMER TRIÁNGULO

VISIÓN

La visión debe entenderse como la consecución de un objetivo a largo plazo (20 años) medible y realizable.

¿Qué queremos?

“Queremos una sociedad vasca integradora que cree las condiciones para que, como ciudadanía, nos enorgullezcamos de pertenecer a nuestra tierra porque satisfacemos nuestras necesidades como personas, con una calidad excelente compatible con un coste aceptable. Todo ello dentro de una ética humanística basada en la honradez y la solidaridad”.

¿Cuál sería el objetivo?

“En un plazo de 20 años, debemos ser los primeros en el Estado español y estar entre los cinco primeros territorios y/o países, de tamaño e índices socio-económicos parecidos de la Unión Europea en: Empleo, PIB, Educación (Enseñanza Primaria, Secundaria, Formación Profesional y Universidad), Sanidad y Atención a los Mayores, entre otras variables clave”.

Este objetivo necesita proyectos que adecúen nuestras virtudes tradicionales -trabajo bien hecho, esfuerzo cotidiano, asunción de riesgos, etc.- a las realidades actuales.

Hemos de recuperar la preocupación por lo trascendente, por la convivencia, por la solidaridad y por la observancia de las normas éticas más elementales, dentro de un alto grado de cohesión social favorecido por un justo reparto de la riqueza.

Los nuevos proyectos deben crear ilusión, generar expectativas, prometer y facilitar información y, sobre todo, poner a su frente líderes con credibilidad profesional y humana.

LA MISIÓN

- Promover la identificación y atracción de líderes comprometidos/as con el Proyecto.
- Facilitar la articulación de sus ideas para su transformación en proyectos y su plasmación en realidades innovadoras, proporcionando la máxima riqueza al Bilbao Metropolitano y a Euskadi en los ámbitos social y económico.
- Provocar la reflexión estratégica que permita elevar permanentemente la calidad de vida de toda la ciudadanía y el respeto de sus valores, historia e idiosincrasia.

No hemos desarrollado una cultura positiva respecto al medio y largo plazo. Las estrategias se diseñan en base a planteamientos de todo o nada, y en el mejor de los casos se decide seguir por la senda del continuismo fatalista que caracteriza a aquellas instituciones y organizaciones de todo tipo que son mediocres. **Es tiempo de profesionales**, huyamos pues de simplificaciones reduccionistas que lo único que hacen es introducir confusión y negar la capacidad de solución de problemas complejos a quienes pueden y deben hacerlo.

LOS VALORES

- *Innovación*
- *Profesionalidad*
- *Identidad*
- *Comunidad*
- *Apertura*

Consideramos imprescindible insistir y hacer pedagogía en torno a los valores, ya que son la base de los comportamientos de nuestra sociedad. Los valores son esenciales, no deben estar sometidos a alteraciones circunstanciales y, por lo tanto, resultan de estricta aplicación en todo momento, en cualquier toma de decisión.

5

SEGUNDO TRIÁNGULO

PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

La práctica correcta de los Valores Esenciales no se ha de realizar en lugares abstractos, en escenarios virtuales, sino en los entornos en los que nos desenvolvemos. De ahí la necesidad de fijar unos **Principios de Actuación** en los ámbitos de la Sociedad, tanto en los directos de los que formamos parte como personas (Juventud, Mujeres, Parados, Tercera Edad,...), como en los no directos de los que formamos parte indirecta pero influyente (Universidad, Empresa, Administración, Organizaciones Sociales,...).

A modo de **ejemplo** podríamos examinar dos colectivos de personas cuya participación e incorporación a esta nueva tendencia social y económica es imprescindible: **la juventud y las personas en activo**.

Ya que la **juventud** es quien ha de conformar la futura sociedad que disfrutará de los nuevos logros, esta sociedad debería pedirles:

- Que se responsabilicen de una buena formación, y, si son capaces, que se formen excelentemente.
- Que exijan igualdad de oportunidades para la formación y reconozcan a quienes destacan.

- Que se formen profundamente en conocimientos básicos. No sabemos cuáles serán los oficios dentro de 10 años; sólo con unos conocimientos básicos sólidos podrán desarrollarse con éxito.
- Que se entrenen en practicar la autenticidad, valorando a quienes les rodean por lo que son, no por lo que tienen.
- Que tengan integridad (lo que les exigirá no aceptar la situación establecida), que participen activamente en el cambio de tendencias y que asuman riesgos.

A las **personas en activo**, a quienes tienen un trabajo que les permite satisfacer sus necesidades, la sociedad de futuro les debería pedir:

- Que asuman la responsabilidad y la generosidad de ser profesionales, adquiriendo el dominio de las disciplinas necesarias para el desarrollo de las funciones de su empleo, y que se solidaricen con quienes no tienen trabajo, participando activamente en todo tipo de acciones radicales contra el paro.
- A quienes gozan de una posición estable u ocupan posiciones directivas, que apuesten por el binomio responsabilidad-riesgo, en vez de situarse en el de seguridad-uniformidad.
- A quienes ocupan posiciones de la Función Pública, que contribuyan a la reforma de la Administración para suministrar a la ciudadanía unos servicios públicos de la máxima calidad.

A su vez, la sociedad de futuro debería promover un cambio radical de tendencia pasando de "apoyar" intereses varios, que son una causa importante de la debilidad económico-industrial relativa del país, a apoyar a personas y grupos de gran competencia técnico-ética, que estén dispuestos a responsabilizarse en proyectos a medio y largo plazo para regenerar el tejido económico-industrial.

VARIABLES CLAVE

La definición y el desarrollo de las variables clave serán la base para la fijación de los objetivos a partir de los cuales se desarrollará un plan de acciones concretas.

En esta Reflexión Estratégica trataremos de fijar una serie de variables clave, y respecto a cada una explicitaremos unas ideas que tienen que ser compartidas para poder, más adelante, desarrollarlas con el propósito de fijar los objetivos.

Variables clave a considerar:

1. EMPRESA
2. CIENCIA Y TECNOLOGÍA
3. URBANISMO, ORDENACIÓN DEL TERRITORIO E INFRAESTRUCTURAS
4. EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y EMPLEO
5. DEMOGRAFÍA, IGUALDAD Y COHESIÓN SOCIAL
6. FUNCIÓN PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
7. SALUD, CALIDAD DE VIDA Y ATENCIÓN A LOS MAYORES

La Empresa tiene como misión fundamental “crear riqueza” para:

- 1- **Financiar el futuro y remunerar adecuadamente al capital**
- 2- **Ofrecer a los clientes el mejor producto calidad precio**
- 3- **Elevar la calidad de vida de sus trabajadores/as**
- 4- **Contribuir al desarrollo y crecimiento de sus proveedores**
- 5- **Contribuir al perfeccionamiento sostenido del entorno económico-social**

La “creación de riqueza” y su justo reparto, es un compromiso de largo plazo, con el que la empresa consigue legitimidad para poder seguir existiendo en un determinado contexto económico, social y político. De esta forma, la empresa del siglo XXI logra la transformación de **Ideas** en **Beneficios**, en contraste con la empresa del siglo XX que transformaba los **Recursos** en **Beneficios**. La Sociedad del Conocimiento, con los avances tecnológicos y científicos que traerá consigo, podría contar, para su desarrollo, con unos instrumentos que hasta ahora ni siquiera había imaginado.

Por todo ello, necesitamos definir la Nueva Empresa que ha de generar el modelo económico del siglo XXI, sustituyendo:

- El Crecimiento a toda costa por el Crecimiento equilibrado.
- La Tecnología por el uso tecnológico seguro, respetuoso con el medio ambiente y la estabilidad social.
- El Beneficio por la creación de riqueza para los stakeholders.
- La gestión autoritaria por la gestión participativa.
- La eficiencia económica por la eficiencia en la economía, en el factor humano, en la cultura empresarial.
- La supuesta lealtad a la empresa por la adhesión a proyectos compartidos.

En definitiva, se trataría de producir una **transformación esencial en "nuestros Proyectos Empresariales"**, liderando, sin delegar, la **definición de la visión, la misión y los valores de manera individual y colectiva**; adquiriendo, manteniendo y mejorando el conocimiento de los aspectos clave de cada negocio (variables claves), lo que también es aplicable a nivel familiar y personal.

En este contexto y si se comparte la misión de la empresa, explicitada anteriormente, se debería de exigir, tanto a las organizaciones empresariales como a las sindicales, una redefinición fundamental de sus funciones.

Si los agentes que participan en la creación de riqueza y su justo reparto son propiedad, trabajadores, clientes, suministradores y sociedad, definir adecuadamente sus funciones es una prioridad inmediata y compleja, ya que se necesitaría una reflexión compartida, no fácil de lograr, a partir de la situación actual por parte de todos ellos.

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

El reto que el acelerado avance de la Ciencia y Tecnología mundial presenta hoy a nuestra sociedad, es grande y complejo. El poder responder de forma efectiva exige que la sociedad sea en primer lugar consciente del mismo, de los desafíos que presenta, de los cambios en organización y enfoque que requiere, y de las acciones necesarias, muchas de ellas a largo plazo. Precisa, en definitiva, una cultura científico-tecnológica, que impregne a toda la sociedad. De entre las muchas acciones que se consideran importantes resaltamos la necesidad de una información científico-técnica de calidad. En una sociedad democrática sólo una ciudadanía informada de los problemas, de las opciones y de las consecuencias puede garantizar un aumento progresivo de su cultura científico-tecnológica.

La **tecnología** debería ser afrontada como una **variable clave compartida** en los **diferentes ámbitos de la vida de la sociedad**:

- Desde la **educación obligatoria**.
- Desde la **sociedad**.
- Desde las **Administraciones Públicas**.
- Desde las **entidades financieras**: Se requiere crear un movimiento financiero que haga suyo el objetivo de la financiación tecnológica. Recordando el nacimiento de los grandes bancos vascos al cobijo del desarrollo industrial del siglo pasado. Sin el brazo financiero no será posible crear un desarrollo sostenible de la tecnología.
- Desde las **Empresas**: Las empresas con un tamaño suficiente son más capaces de invertir en tecnología y desarrollo, por lo que se hace necesario dimensionar nuestras empresas, de manera que se conviertan en correa de transmisión de

las necesidades tecnológicas.

- Desde las **Universidades y Centros Tecnológicos**: Cada uno en su ámbito, pero siendo ámbitos permeables, con identificación de los sectores básicos de desarrollo tecnológico y empresarial, atractivos al talento y al conocimiento mundial y sobre todo “conectados” a los lugares más avanzados del planeta. Los acuerdos estratégicos con centros mundialmente reconocidos, serán las palancas necesarias para que esta sociedad realmente avance en este sentido.
- Desde los **medios de comunicación**: Los medios de comunicación, también pueden construir metrópoli y pueden contribuir a desarrollar este germen tecnológico visibilizando situaciones de éxito cercanas, divulgando tecnología y abriendo al mundo el conocimiento.

Este desarrollo multinivel, permitirá poner en primera línea el **desarrollo tecnológico como soporte fundamental para el desarrollo económico y próspero de la metrópoli**.

URBANISMO, ORDENACIÓN DEL TERRITORIO E INFRAESTRUCTURAS

Parece razonable que una reflexión territorial se extienda de una manera especialmente intensa en nuestro Hinterland (aproximadamente 7 millones de habitantes), dándose por supuesto que debe mantener una mínima coherencia con el exterior, que tomaremos como condición de contorno. Para ello, deberíamos superar las restricciones propias de nuestros regímenes competenciales para ampliar nuestra **visión del territorio, extendiéndola a toda nuestra área de influencia**, a nuestro Hinterland.

Esta superación del marco territorial y competencial de la CAPV sólo es alcanzable apalancándonos en conceptos relacionales como el liderazgo y las alianzas entre territorios (o mejor las ciudades). Debemos ser capaces de generar una visión del conjunto de nuestra área de influencia que logre identificar a todas las partes y que se asiente en una estrategia win-win.

Esta visión de conjunto implica **objetivos fundamentales compartidos y un reparto equilibrado de papeles**. Nuestra metrópoli podría ejercer un liderazgo que le permitiera obtener el máximo valor de su especialización, al tiempo que promueve el mismo proceso en el resto del entorno, gestionando el modelo territorial-funcional en niveles óptimos.

Se trata de respetar el equilibrio y la equidad en el conjunto, porque es la postura más inteligente y la que maximiza el rendimiento global de nuestra área de influencia y el nuestro propio.

Si queremos **“hacer de Bilbao una metrópoli de servicios avanzados dentro de una moderna región industrial”** debemos desplegarla desarrollando en detalle todas y cada una de las características que implica en las tres dimensiones básicas de toda urbe:

1. Metrópoli como entorno humano y social.
2. Metrópoli como medio físico y soporte.
3. Metrópoli como espacio económico y profesional.

EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y EMPLEO

El corazón del sistema educativo son los valores de la sociedad, que deben articularse en cada uno de los subsistemas para que puedan llegar a implementarse.

Frente a la especialización absoluta, probablemente hoy más que nunca es necesario definir un tronco básico común, adaptable de manera flexible a los cambios futuros. Cuando todo cambia tan rápido hay que moverse mucho para permanecer competitivamente en el mismo sitio. Por ello, el conocimiento de los principios básicos y la aptitud y actitud para adaptarlos creativa y productivamente es más útil que el dominio en un momento concreto de materias especializadas por importantes y urgentes que éstas parezcan, o incluso lo sean en ese momento.

El mundo de las futuras oportunidades y liderazgo económico dependerá de personas formadas ampliamente, **con visión general, capaces de entender problemas complejos y siempre dispuestas a aprender cosas nuevas.**

Se trata, en suma, de contribuir a formar “las nuevas personas trabajadoras del conocimiento” en un ciclo de aprendizaje que recorre diferentes etapas: destrezas básicas y educación en valores, aprender a aprender, aprender a crear conocimiento y aprender a no dejar de aprender.

En relación al **empleo**, se trata de un elemento fundamental sobre el que se vertebran los equilibrios sociales y la estructuración económica. **La generación y consolidación de empleo de calidad** debe constituirse en un **objetivo transversal que impregne y oriente todas las reflexiones y líneas de acción** del resto de las variables clave.

No olvidemos que **los empleos de calidad se generan en y por las actividades económicas de alto valor añadido**. Es evidente que son los/as profesionales que se integren en estas actividades quienes deben maximizar esta generación de valor mediante la aportación de sus capacidades, habilidades y compromisos.

A corto plazo es imprescindible tener muy bien caracterizada y analizada nuestra población desempleada (y nuestra población empleada también), para poder entender así cuales son los campos más factibles a los que dirigir su ocupación, o las carencias a resolver de cara a mejorar su empleabilidad.

Parece razonable que facilitemos que sean los propios **colectivos de profesionales consolidados** los que diseñen, lideren y piloten los necesarios programas de integración en el sistema productivo de estos nuevos profesionales.

Hay **parámetros culturales** de indudable impacto en la capacidad de generar valor de nuestras personas profesionales. No debiéramos olvidarlos: **capacidad de esfuerzo, compromiso, implicación, ética...** Debemos centrar nuestros esfuerzos en crear profesionales que cuenten con este tipo de valores. Hablemos de Profesionalidad con mayúsculas.

DEMOGRAFÍA, IGUALDAD Y COHESIÓN SOCIAL

Tenemos un territorio en el que la población está disminuyendo drásticamente. Vamos a ser menos y vamos a ser más mayores. Este es un dato fundamental para definir la estrategia de la sociedad que queremos ser, ya que obliga a partir del hecho de que **la población activa será insuficiente para sostener y mantener las necesidades sociales crecientes que demandará la Tercera Edad**.

Según datos de febrero del año 2015 el envejecimiento en la población en Euskadi alcanza su máximo histórico tras años de crecimiento vertiginoso de las personas de mayor edad, en detrimento de los jóvenes. Más concretamente en Euskadi ya hay 140 personas mayores de 64 años por cada 100 menores de 16 años. Lo que arroja una tasa de 140% de envejecimiento. Reseñar que esta tasa se ha multiplicado por cinco en las últimas cuatro décadas. Un dato revelador: la tasa de envejecimiento en 1975 se situaba en el 28%, es decir, había 28 mayores de 65 años por cada 100 menores de 16 años. El punto de inflexión se marcó en 1996. Ese año Euskadi pasó de ser una sociedad “joven” a otra “envejecida”, donde la tercera edad tiene un peso mayor. Los avances médicos que han logrado alargar la esperanza de vida y la fuerte caída de la natalidad son los factores que explican esta evolución.

Dado que los cambios demográficos que puedan producirse tendencialmente requerirán un plazo de tiempo no corto, la captación de población inmigrante puede ser el factor capaz de equilibrar la situación. **¿Estamos preparados social y económicamente para atraer suficiente población inmigrante, de acuerdo a nuestras necesidades actuales y futuras y con las mismas garantías de igualdad de oportunidades que para el resto de personas?**

A fin de garantizar la igualdad de oportunidades en el Bilbao Metropolitano, resulta especialmente importante por sus repercusiones a futuro, reducir la tasa de pobreza infantil, que aumentó del 7,3 % al 11,2 % en el período 2008-2014.

El apoyo a los menores en riesgo de exclusión ha de continuar en etapas posteriores, a fin de asegurar que tengan éxito en la educación infantil, primaria y secundaria.

Todas estas iniciativas para favorecer la igualdad de oportunidades en la infancia contribuyen decisivamente a evitar la cronificación de las situaciones de pobreza y la dependencia de determinados sectores de la población del sistema público de ayudas sociales.

El **aprovechamiento pleno del capital humano** del Bilbao Metropolitano requiere también avanzar más rápidamente en la incorporación, en igualdad, de la mujer al mercado de trabajo. A pesar de la progresiva equiparación de los niveles formativos entre hombres y mujeres, la tasa de actividad femenina sigue siendo inferior a la masculina. Esta menor tasa de actividad femenina no sólo viene incentivada por los altos niveles de desempleo, sino también por factores culturales y el reparto desigual de tareas domésticas y del cuidado de las personas dependientes.

FUNCIÓN PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

La Administración Pública, en toda su extensión, **está presente de manera permanente en la vida de la ciudadanía, a través del impacto de sus decisiones y actuaciones y en términos económicos viene a presentar más del 10% del PIB.** En virtud de esta importancia, las personas que trabajan en la Administración Pública constituyen un “activo fundamental” de nuestra sociedad en el fortalecimiento de “el espíritu de profesionalidad, el buen hacer, el sacrificio, el trabajo bien hecho, el riesgo” de nuestra sociedad.

Habría que considerar las siguientes líneas de actuación:

1. **Optimizar el sistema de toma de decisiones políticas y administrativas**, garantizando que se asienten en la mejor información y conocimiento disponibles en cada momento a nivel global.
2. **Transformar las Administraciones Públicas, potenciando sus capacidades gerenciales y facilitadoras** frente a los roles tradicionales de carácter regulador y prestacional.
3. **Favorecer la diversidad organizativa en el sector público**, a través del **fomento de nuevas fórmulas híbridas público-privadas**, que garanticen la flexibilidad, eficacia y rendición de cuentas.
4. **Reforzar la autonomía de las diferentes entidades que integran el sector público.**
5. **Modernizar la formación de los empleados públicos**, priorizando el compromiso con la misión y valores de las organizaciones públicas y el desarrollo de competencias de gestión.
6. Introducir el **presupuesto basado en resultados** en el conjunto de las instituciones públicas del Bilbao Metropolitano.
7. Fomentar una **cultura de evaluación** de los diferentes programas y proyectos impulsados por las Administraciones Públicas, a fin de analizar su impacto en la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía y en la generación de bienes públicos.
8. Potenciar la **participación de la ciudadanía en el diseño y co-prestación de los servicios públicos.**
9. Las Administraciones Públicas han de reconocer que deben enfrentarse a **retos crecientemente complejos** y en un entorno marcado por la incertidumbre. Esta complejidad requiere la **integración de diferentes visiones y experiencias**, tanto dentro del sector público, como en colaboración con las empresas y la sociedad civil. Para ello resulta fundamental estrechar la colaboración entre los diferentes departamentos administrativos, organizaciones públicas y niveles de gobierno.

SALUD, CALIDAD DE VIDA Y ATENCIÓN A LOS MAYORES

En Euskadi nos hemos dotado de un sistema de salud muy avanzado, en el que tienen un especial protagonismo los Servicios Públicos (Osakidetza), y que garantiza una **asistencia universal, “gratuita” y con coberturas médicas elevadas** a más de 2 millones de habitantes. Este sistema sanitario supone un esfuerzo colectivo muy notorio. Basta decir que Osakidetza es la mayor empresa de Euskadi. En ella trabajan más de 33.000

profesionales y cuenta con un presupuesto anual de 2.550 millones de euros (25% del presupuesto del Gobierno Vasco). Complementando este sistema de salud contamos con unos servicios asistenciales que son prestados por las Diputaciones y los Ayuntamientos.

Algunas reflexiones en torno al Sistema:

a) De la Salud como Gasto a la Inversión en Salud. Sería deseable:

- Continuar con la **mejora en eficiencia interna** de procesos y recursos.
- **Gestión coordinada del sector público y privado.**
- **Investigación:** Extensión de la visión de la salud hacia disciplinas no clínicas ni patológicas pero que derivan o se relacionan íntimamente con ellas.

b) La “Puesta en valor “de nuestra Inversión en Salud

Es necesario apalancar los procesos de investigación para que redunden en retornos en nuestro sistema de Salud, de forma que lo hagan evolucionar y ayuden a su sostenibilidad económica. **Asimismo debemos poner los mimbres para que se desarrolle un Sector Salud pujante** dentro de nuestras actividades económicas, **que genere empleo.**

c) Atención a los mayores

Uno de los hechos más significativos de la sociedad vasca actual, y que seguramente adquirirá mayores dimensiones a lo largo de los próximos años es el **problema del envejecimiento** y, en particular, los problemas de atención a las personas mayores cuando existe una pérdida importante de su autonomía.

El colectivo de personas mayores, cuya riqueza y experiencia les permite desarrollar plenamente la potencialidad de su vida, representa un recurso de indudable valor para la sociedad que no siempre es reconocido. Por ello mismo el Bilbao metropolitano debe **acoger las necesidades y limitaciones de las personas mayores convirtiendo a Bilbao en una ciudad y en un entorno realmente preparado para acoger, respetar y cuidar a este colectivo.** Los éxitos derivados del avance de la medicina y de las tecnologías sanitarias han logrado “añadir más años a la vida”, sin embargo **el reto es cómo lograr disfrutarlos**, teniendo en cuenta que la salud es sinónimo de realización personal y bienestar.

El índice de envejecimiento en Euskadi continúa en la senda del crecimiento. Ante esta problemática es necesario incentivar políticas que adecuen a los tiempos actuales, para así garantizar la sostenibilidad del sistema. La convivencia *intergeneracional*

debiera ser una de las principales prioridades del futuro. Esto significa aprovechar el talento disponible de personas mayores de 65 años, pero sin discriminar a jóvenes sin experiencia, ya que de su incorporación laboral depende la sostenibilidad de nuestro sistema de pensiones.

Igor Calzada (Profesor e Investigador, Universidad de Oxford, UK)

“Le agradezco su información sobre el interesante proceso “Estrategia del Bilbao Metropolitano 2035”. Sin duda un proceso prioritario para el devenir del Bilbao metropolitano en particular, y Euskadi, en general”

Bernd Fessel (Asesor Senior, ECCE-European Centre for Creative Economy, Alemania)

“Es un honor para nosotros recibir su invitación a contribuir a la Estrategia Bilbao 2035.

Me gustaría aprovechar esta oportunidad para fortalecer nuestra cooperación, especialmente en la Red para la Innovación en Cultura y Creatividad. ECCE estará encantada de contribuir de manera sustancial a su aniversario.”

Sho Hagio (Vice-Director, Center for Promotion of Internationalization, Nagoya Institute of Technology NITech, Japón)

“Es un honor y placer para mí, ser informado de su estrategia para el Bilbao Metropolitano 2035. He revisado su borrador de documento y lo encuentro elaborado, así como retador.

Mi impresión es que están tratando de preservar el equilibrio socio-económico entre la eficiencia y equidad.”

Charles Landry (Fundador, Comedia, UK)

“El documento es claro y conciso. Aprecio especialmente su enfoque en los valores y los elementos que subyacen en ellos.”

Luis Raúl Matos (Director del Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política para América Latina de la Escuela de Posgrado en Gerencia Política, George Washington University, EE.UU.)

“Me parece una excelente iniciativa y con mucho gusto apporto mi pequeño grano de arena al Proyecto”.

Klaus North (Catedrático de Administración Internacional de Empresas de la Universidad de Wiesbaden, Alemania)

“La Estrategia del Bilbao Metropolitano 2035 es un documento muy profundo que abarca un universo de temas.

El documento refleja mucho un pensamiento de ingenieros que diseñan una nueva sociedad y de empresarios que lo ponen en práctica.

Referente al cambio, sugiero integrar los pensamientos del premio nobel de economía Daniel Kahnemann, brillantemente descritos en su libro “Thinking, Fast and Slow”.

Espero que salga un buen documento que ayude a guiar a los Bilbaínos para encontrar los caminos viables hacia un futuro feliz.”

Juana María Orozco (Comité Directivo del Plan Estratégico de Juárez, México)

“He sido y sigo siendo una “fan” de Bilbao Metropoli-30 y siempre que es oportuno lo menciono como un ejemplo de revitalización ciudadana y cooperación público-privada. Gracias por tenerme en cuenta.

He leído detenidamente el documento y lo he compartido con algunos actores de esta comunidad interesados y ocupados en el progreso de la ciudad y estaban todos admirados y envidiosos (en el buen sentido de la palabra). Todos coincidimos en que las realidades de Bilbao y Cd. Juárez no pueden ser más disímbolas. Ustedes tienen una ciudad consolidada, compacta, progresista, con instituciones firmes y credibilidad.

Saludos y felicidades por el éxito alcanzado.”

Michel Sudarskis (Secretario General, INTA-International Urban Development Association, La Haya, Países Bajos)

“Contesto con algunos comentarios a este excelente documento sobre el Futuro de Bilbao.

Es preciso reconocer que las tensiones, desigualdades y conflictos de interés son elementos permanentes que crean complejidad e incertidumbre en el desarrollo urbano.

Las variables clave son aquellas que están bajo el control o influencia de Bilbao. Otro grupo de variables son también las que están fuera de su control: transformación global de modos de vida, de movilidad y de trabajo a través del impacto de los cambios socio-demográficos y de la economía digital; el cambio climático; la capacidad de fundamentar el desarrollo sin deuda, mientras se mantiene un sistema fiscal estable durante un largo periodo de tiempo, sin mencionar el cambio de rol del Estado y de las Autoridades regionales.

Otra cuestión es también cómo tener en cuenta la cada vez mayor autonomía de las comunidades que desean gestionar directamente su entorno vital.”

Leo van den Berg (Director, EURICUR, Rotterdam, Países Bajos)

“El documento muestra que la pasión y visión de Bilbao Metropoli-30 aún perviven después de 25 años.

He tenido el placer de visitar su organización en varias ocasiones y me ha impresionado la manera en que han triunfado al transformar el Bilbao Metropolitano de una manera innovadora y sofisticada. Por ello, desde Euricur seleccionamos Bilbao Metropoli-30 como buena práctica de gobernanza metropolitana moderna en nuestro libro “Metropolitan Organizing Capacity”

En cuanto a su nueva estrategia, de nuevo, en mi opinión, está en el estado del arte y alineada con los resultados de nuestras investigaciones más recientes sobre gestión urbana deseada (...)”